

# Uloga strateškog menadžmenta u procesu upravljanja krizom u poduzeću

---

**Matleković, Lara**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:743480>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**STUDIJ**  
**MENADŽMENT JAVNOG SEKTORA**

**ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U PROCESU**  
**UPRAVLJANJA KRIZOM U PODUZEĆU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Strategijski menadžment

Mentor: dr.sc. Pave Ivić

Studentica: Lara Matleković

JMBAG: 0066306915

Zagreb, 2023.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT I VODSTVO PODUZEĆA .....	3
2.1. Pojam menadžmenta .....	3
2.2. Uloga menadžera na upravljanje krizom .....	5
2.3. Odgovor menadžmenta na novonastale promjene .....	11
3. PROCES UPRAVLJANJA POSLOVNOM KRIZOM.....	15
3.1. Pojam poslovne krize.....	15
3.2. Uzroci poslovne krize .....	17
3.3. Pojam upravljanja poslovnom krizom .....	19
3.4. Potrebne vještine za reaktivno upravljanje i rješavanje poslovne krize .....	21
4. PODUZEĆE PROFIL KLETT d.o.o. ....	23
4.1. Opći podaci .....	23
4.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti .....	24
4.3. Organizacijska struktura poduzeća .....	25
4.4. Specijalnosti i stručne kompetitivne prednosti .....	26
4.5. Swot analiza poduzeća.....	28
5. ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA PRI UPRAVLJANJU KRIZOM U PODUZEĆU PROFIL KLETT D.O.O. ....	31
5.1. Pojava i uzrok poslovne krize u poduzeću.....	31
5.2. Poduzete mjere strateškog menadžmenta za nastalu poslovnu krizu.....	32
Tablica 2. Prikaz djelovanja u krizi .....	33
5.3. Nastala šteta uslijed poslovne krize .....	33
Tablica 3. Prikaz smanjenja proizvodnje i prodaje za vrijeme krize .....	34
5.4. Odgovor strateškog menadžmenta nakon rješavanja poslovne krize .....	34
5.5. Planovi i perspektive strateškog menadžmenta za buduće poslovanje.....	35
6. ZAKLJUČAK.....	37
7. LITERATURA .....	39

## 1. UVOD

U ovom radu obrađena je tema vezana uz ulogu strateškog menadžmenta u upravljanju poslovnom krizom u poduzeću Profil Klett d.o.o. Vodstvo, odnosno menadžment je kompleksan pojam kojem su mnogi autori dali svoju definiciju, te su razvijene brojne teorije menadžmenta kroz povijest. Na menadžmentu je da odgovori na poslovnu krizu.

Unatoč postojanju brojnih škola i interdisciplinarnosti menadžmenta, možemo zaključiti da ljudi čine srž menadžmenta koji se zapravo bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Nadalje, neizostavan čimbenik u procesu upravljanja i rješavanja krize je kvalitetan kadar, odnosno menadžeri. Kroz rad će se uz teorijski pristup prikazati i praktični primjer rješavanja poslovne krize.

Cilj menadžmenta u svakom poduzeću je učiniti ljude sposobnima da zajedničkim snagama što efektivnije i efikasnije riješe nastalu krizu. Nastale promjene (kriza) u poduzeću i njegovu okruženju su postale svakodnevnica i zato je potrebno neprekidno traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove.

Predmet i cilj rada je pojmovno definirati problematiku uloge strateškog menadžmenta u upravljanju poslovnom krizom kroz teorijski i praktični pristup na primjeru poduzeća Profil Klett d.o.o.

Upravljanje poslovnom krizom predstavlja važan čimbenik u današnjem svijetu poslovanja, kako poslovnih ljudi tako i stručnjaka na ovom polju ekonomije. Koncept reaktivnog upravljanja krizom sve više dolazi do izražaja.

Predmet istraživanja je istražiti i utvrditi sve relevantne teorijske značajke i činitelje poslovne krize u cilju što boljeg upravljanja poduzećem koja su nužna da pruže kvalitetnu uslugu, odnosno impliciranje strateškog razvoja menadžmenta, odnosno prihvaćanja svih promjena i trendova u turbulentnom načinu poslovanja, što predstavlja nužnost i imperativ svakog poduzeća i njegovog djelovanja.

Rijetka su poduzeća koja rade strateške planove te razvoj baziran na praćenju promjena u okruženju. Također je važno dokazati važnost upravljanja poslovnom okolinom u funkciji strateškog razvoja poduzeća.

Svako poduzeće zahtijeva strategiju razvoja koja mora biti implementirana u sve pore poduzeća na svim razinama. Upravljanjem promjenama i krizom u funkciji strateškog razvoja svakog poduzeća zahtijeva veliku količinu znanja i vještina. Funkcioniranje poduzeća je svrsishodno za građane i područje u kojima poduzeće obavlja svoju određenu djelatnost.

## **2. MENADŽMENT I VODSTVO PODUZEĆA**

### **2.1. Pojam menadžmenta**

Menadžment je kompleksan pojam kojem su mnogi autori dali svoju definiciju, te su razvijene brojne teorije menadžmenta kroz povijest. Unatoč postojanju brojnih škola i interdisciplinarnosti menadžmenta, možemo zaključiti da ljudi čine srž menadžmenta, koji se zapravo bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Cilj menadžmenta u svakom poduzeću je učiniti ljude sposobnima da zajedničkim snagama efektivnije i efikasnije ostvare zadatak, odnosno prema Certo (1989), usmjeriti ponašanje drugih prema izvršenju određenog zadatka.

Ovo je zapravo bit organizacije i razlog zašto je menadžment presudan faktor, te se upravo zbog toga može promatrati kao umjetnost ili vještina. Pritom važan čimbenik postaje usavršavanje postojećih vještina te stjecanje novih znanja.

Menadžment je proces rješavanja problema učinkovitog postizanja organizacijskih ciljeva učinkovitim korištenjem oskudnih resursa u okruženju koje se mijenja.

Istraživanje različitih ljudi diljem svijeta pokazuje dobre primjere organizacijskih struktura i organizacijske evolucije tijekom godina. Seoska otvorena tržnica u plemenu i velika robna kuća u modernom gradu služe istim potrebama na sličan način, a to je spajanje stvari koje su ljudima potrebne.

Zapravo, strateško planiranje je ključ uspješnog strateškog upravljanja. Strateško upravljanje je kontinuirani proces kreiranja, provedbe i evaluacije odluka koje omogućuju organizaciji da postigne svoje ciljeve.

Počinja s vizijom. Vizija je slika budućnosti. Opisuje željenu buduću poziciju organizacije. Drugi korak procesa strateškog upravljanja je misija. Misija organizacije je njezina dugoročna svrha. Misije definiraju ono što organizacija želi biti dugoročno i što u međuvremenu želi izbjeći. Ciljevi su treći korak procesa strateškog upravljanja. Ciljevi su konkretni ciljevi koje organizacija nastoji postići.

Ekstrovertiranost poduzeća je strateška prilagodljivost, planirana je sposobnost učinkovite reakcije kada se neočekivano promijene poslovni i okolišni čimbenici. Mnoge tvrtke dobro planiraju posao

kako poslovati kad stvari krenu kako se očekuje. Tvrtke koje dugoročno prežive, često planiraju fleksibilnost kao odgovor na neočekivano (Drucker, 2006).

Jedina stvar koja je konstantna u poslu su promjene. Izazov u strateškom planiranju je taj što se mnogi alati i sustavi koji se često koriste oslanjaju na projektiranje budućnosti temeljenu na prošlosti. Na primjer, pri proračunu tvrtke često uzimaju prošle troškove i jednostavno dodaju predvidljivi postotak povećanih troškova za sljedeću godinu. Društvena evolucija, promjene sklonosti kupaca, nove prilike i prijetnje mogu pridonijeti promjenama tijekom godine koja nije bila predviđena tijekom strateškog planiranja.

Prilagodljivost je sposobnost poduzeća na prilagodbe pristupa ili radnji kao odgovor na promjene u vanjskom okruženju. To je vrijedna vještina za pojedince i za tvrtke. Izazov strateške prilagodljivosti je taj što u osnovi treba planirati neočekivano. Prirodno, ne možete predvidjeti promjene ili probleme koje vaše istraživanje i intuicija ne otkrivaju. Međutim, možete uspostaviti standardni sustav ili metodu koja će odgovoriti na promjene unutar vašeg poslovanja. Mnoge tvrtke planiraju neočekivano u odnosima s javnošću određujući kome odgovoriti kad se dogodi negativan publicitet (Buble, 2006).

Promjena se može dogoditi na razne načine. Industrije koje se brzo razvijaju, poput tehnologije, mogu se vrlo brzo transformirati. Nerijetko se događa da se zahtjevi kupaca i dostupna tehnologija mijenjaju tijekom godine. Priprema marketinškog istraživanja, razvoja i promocije na promjenljivo tržište jedan je od primjera strateške prilagodljivosti. Pravni propisi, dostupnost resursa i mogućnosti diverzifikacije su druga uobičajena područja promjena u kojima je prilagodljivost korisna.

Jedan od ključeva strateške prilagodljivosti tvrtke je sposobnost učenja iz iskustava. Vremenom poslovni lideri griješe u pripremi za evoluciju tržišta ili u reakciji na nju. Prepoznavanje pogrešaka u istraživanju, donošenju odluka, unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji i drugim procesima pomaže vam u prilagodbi tijekom vremena. Baš kao što vaša tvrtka može steći novu stručnost u razvoju proizvoda ili korisničkoj službi, ona može povećati stručnost u prilagodbi promjenama.

## 2.2.Uloga menadžera na upravljanje krizom

Krizni menadžment identificira prijetnju za organizaciju i njene dionike kako bi učinkovito odgovorili na prijetnju. Zbog nepredvidljivosti globalnih događaja, mnoge moderne organizacije pokušavaju identificirati moguće krize prije nego što se one pojave kako bi skicirale planove za njihovo rješavanje. Kad i ako dođe do krize, organizacija mora moći drastično promijeniti kurs kako bi preživjela (Hayes, 2021).

Danas živimo u globalnoj zajednici čije su komponente međusobno povezane složenim sustavom. Vijesti brzinom svjetlosti dopiru posvuda. Nakon nekoliko minuta ljudi diljem svijeta toga su svjesni. Mediji i javnost jedva čekaju čuti činjenice, a potrebne su točne vijesti i objašnjenja. Odgovornost je onih koji su odgovorni za operativno planiranje i učinkovito upravljanje kriznim situacijama. Kako bi se izbjegla ozbiljna kriza, neophodni su odnosi između sigurnih organizacija koje odlaze i ostaju zaštićene od prijetnji i nepovoljnih događaja povezanih s upravljanjem krizom. Krizom u privatnom sektoru, korporativnim klijentima i neprofitnim organizacijama moguće je izgubiti kredibilitet i njihove članove. Vlade se također trude. Tvrtke koje imaju planove upravljanja kriznim situacijama mogu (Hayes, 2021):

- pripremiti parnične i pravne žalbe
- pružati točne i pravovremene informacije o hitnim slučajevima;
- kontrolirati financijske skandale
- utjecati na kritične događaje koji utječu na smanjenje poznate organizacije,
- ekspertiziranjem i predanošću suočavati se s povećanjem krize.

Krizni menadžeri slijede proces u dva koraka kako bi procijenili reputacijsku prijetnju krize. Prvi korak je utvrđivanje osnovnog tipa krize. Krizni menadžeri razmatraju kako novinski mediji i drugi dionici definiraju krizu. Coombs i Holladay naveli su ispitanike da ocijene tipove kriza na temelju atribucija krizne odgovornosti i destilirali su te podatke kako bi grupirali osnovne krize prema reputacijskoj prijetnji koju je svaka predstavljala. (Coombs i Holladay).

Važna zadaća menadžera u području suzbijanja kriznih pojava u poduzeću je uvođenje odgovarajućeg komunikacijskog sustava i duboke suradnje između marketinga i tehnološkog odjela.

Važno je napomenuti da postoji „područje sukoba“ između marketinga i preostalih odjela, što se sastoji u nedostatku učinkovite komunikacije između tehnološkog odjela i odjela marketinga. To



je neophodno za povezivanje tehnološkog rada s marketingom. U slučaju velikog "konfliktnog prostora", odjel marketinga, unatoč primanju različitih signala s tržišta, ima težak i dug put da te informacije premjesti na tehnološko tlo. Pokušaj kombiniranja odjela marketinga s odjelom tehnologije nosi veliku prijetnju u obliku pomicanja "konfliktnog prostora" na drugo mjesto (Drucker, 2006).

Može se dogoditi da marketing i tehnologija u potrazi za potpunim zadovoljenjem potreba tržišta napuštaju daleko više drugih odjela, uključujući proizvodnju. Valja naglasiti da novu ulogu u novoj organizacijskoj strukturi preuzima tehnološki odjel, koji je poveznica marketinga i tehnologije.

Uloga menadžera je iskoristiti krizu kao priliku za promjenu ključnih kompetencija poduzeća i pravilno prilagođavanje novim strategijama razvoja. Važno je istaknuti snažan utjecaj menadžera na oblikovanje organizacijske kulture u poduzeću. U literaturi se ističe da organizacijska kultura snažno utječe na funkcioniranje poduzeća, te da će vjerojatno utjecati na pojavu ili kriznu situaciju.

Formiranje organizacijske kulture ima aksiološke, etičke i moralne aspekte, a izgradnja identiteta tvrtke oko specifičnih vrijednosti posljedica je za sve njezine sudionike.

Kriza je složena pojava i zahtijeva višesmjerno korektivno djelovanje i prije svega preventivno djelovanje. Nema najboljeg izlaza iz krize. Svaka strategija za sprječavanje krize trebala bi biti skup integriranih akcija i napora različitih dijelova poduzeća i trebala bi biti prilagođena uzrocima, simptomima i ozbiljnosti krize (Drucker, 2006).

Važan pothvat u poduzeću je izgradnja učinkovitog sustava upravljanja krizama. Da bi ovaj sustav bio učinkovit, potrebna mu je odgovarajuća organizacijska i tehnološka infrastruktura, podrška u društvenom sustavu organizacije, informacijski i komunikacijski kanali.

Svakom poduzeću je potreban menadžer kako bi sve išlo svojim tokom. Doduše, nije jednostavno nositi titulu jer sve ovisi o jednoj osobi. Stoga je potrebno imati zdrav razum kako bi uspješno vodio čitav tim i podijelio im zadatke. U suprotnom, ako ne postoji osoba koja osmišljava što i na koji način napraviti za određeni posao svatko će raditi onako kako njemu odgovora ne razmišljajući je li to dobro za poduzeće (Buble, 2006).

Dakle, u ovom poglavlju prikazat će se svrha i načini kako menadžer djeluje, zatim će se usporediti vodstvo u prošlosti i sadašnjosti, te će se razmotriti kojim načinom menadžeri dolaze do samog vrha.

Većina organizacija ima tri razine upravljanja: prvu razinu, srednju razinu i menadžere najviše razine. Menadžeri prve linije su najniža razina menadžmenta i upravljaju radom nemenadžerskih pojedinaca koji su izravno uključeni u proizvodnju ili stvaranje proizvoda organizacije (Drucker, 2006).

Menadžeri prve razine često se nazivaju supervizori, ali se mogu zvati i linijski menadžeri, voditelji ureda ili čak predradnici. Srednji menadžeri uključuju sve razine menadžmenta između prve razine i najviše razine organizacije. Ovi menadžeri upravljaju radom rukovoditelja prve linije i mogu imati titule kao što su voditelj odjela, voditelj projekta, upravitelj pogona ili upravitelj odjela.

Ti su menadžeri klasificirani u hijerarhiji vlasti i obavljaju različite zadatke. U mnogim organizacijama broj menadžera na svakoj razini podsjeća na piramidu. Svaka je razina objašnjena u nastavku u specifikacijama njihovih različitih odgovornosti i mogućih naziva poslova.

Najviši ili viši sloj menadžmenta mala je skupina koja se sastoji od upravnog odbora (uključujući neizvršne direktore, izvršne direktore i nezavisne direktore), predsjednika, potpredsjednika, izvršnih direktora i drugih članova izvršnih direktora na razini C. Različite organizacije imaju različite članove u svom C-suiteu, koji može uključivati glavnog financijskog direktora, glavnog tehničkog direktora itd. Oni su odgovorni za kontrolu i nadgledanje poslovanja cijele organizacije (Buble, 2006).

Oni postavljaju "ton na vrhu" i razvijaju strateške planove, politike tvrtke i donose odluke o cjelokupnom smjeru organizacije. Osim toga, menadžeri najviše razine igraju značajnu ulogu u mobilizaciji vanjskih resursa. Viši menadžeri odgovorni su dioničarima, široj javnosti i javnim tijelima koja nadziru korporacije i slične organizacije. Neki članovi višeg rukovodstva mogu služiti kao javno lice organizacije i mogu držati govore kako bi predstavili nove strategije ili se pojavili u marketingu.

Upravni odbor obično se prvenstveno sastoji od neizvršnih članova koji imaju fiducijarnu dužnost prema dioničarima i nisu blisko uključeni u svakodnevne aktivnosti organizacije, iako se to razlikuje ovisno o vrsti (npr. javno ili privatno), veličina i kultura organizacije. Ti su direktori teoretski odgovorni za kršenje te dužnosti i obično su osigurani prema osiguranju od odgovornosti direktora i službenika.

Korisne vještine najvišeg menadžmenta razlikuju se ovisno o vrsti organizacije, ali obično uključuju široko razumijevanje konkurencije, svjetskih ekonomija i politike. Osim toga, CEO je odgovoran za provedbu i određivanje (unutar okvira odbora) širokih politika organizacije. Izvršni menadžment ispunjava svakodnevne detalje, uključujući: upute za pripremu proračuna odjela, procedura, rasporeda; imenovanje rukovoditelja srednje razine kao što su voditelji odjela; koordinacija odjela; odnosi s medijima i vladom; i komunikacija dioničara.

Srednji menadžment sastoji se od generalnih direktora, voditelja podružnica i voditelja odjela. Oni su odgovorni najvišem rukovodstvu za funkciju svog odjela. Više vremena posvećuju organizacijskim i usmjeravajućim funkcijama. Njihove se uloge mogu istaknuti kao izvršavanje organizacijskih planova u skladu s politikama tvrtke i ciljevima najvišeg menadžmenta, oni definiraju i raspravljaju o informacijama i politikama od najvišeg menadžmenta do nižeg menadžmenta, i što je najvažnije, oni inspiriraju i daju smjernice nižim menadžerima ka boljoj izvedbi (Buble, 2006).

Srednji menadžment je srednji menadžment kategorizirane organizacije, sekundaran je u odnosu na viši menadžment, ali iznad najdubljih razina operativnih članova. Operativni menadžer može biti dobro osmišljen od strane srednjeg menadžmenta ili se može kategorizirati kao ne-menadžment, podložan politici određene organizacije.

Učinkovitost srednje razine ključna je u svakoj organizaciji budući da ona premošćuje jaz između osoblja na višoj i najnižoj razini.

Njihove funkcije uključuju (Drucker, 2006):

- Dizajnirati i implementirati učinkovit grupni i međugrupni rad i informacijske sustave.
- Definirajte i pratite pokazatelje učinka na razini grupe.
- Dijagnosticirajte i riješite probleme unutar i među radnim grupama.
- Dizajnirajte i implementirajte sustave nagrađivanja koji podržavaju kooperativno ponašanje. Oni također donose odluke i dijele ideje s najvišim menadžerima.

Menadžeri prve razine uključuju nadzornike, voditelje odjela, predradnike i voditelje timova. Usredotočeni su na kontrolu i usmjeravanje redovnih zaposlenika. Obično su odgovorni za raspodjelu zadataka zaposlenika, usmjeravanje i nadgledanje svakodnevnih aktivnosti

zaposlenika, osiguravanje kvalitete i kvantitete proizvodnje i/ili usluga, davanje preporuka i prijedloga zaposlenicima o njihovom radu te usmjeravanje zabrinutosti zaposlenika da ne može riješiti upraviteljima srednje razine ili drugim administratorima (Buble, 2006).

Menadžeri prve razine ili "front line" također služe kao uzori svojim zaposlenicima. U nekim vrstama posla, voditelji prve linije također mogu obavljati neke od istih zadataka koje rade zaposlenici, barem neko vrijeme.

Voditelji prve razine obično pružaju (Drucker, 2006):

- Obuka za nove zaposlenike
- Osnovni nadzor
- Motivacija
- Povratne informacije o izvedbi i smjernice

Neki voditelji prve linije također mogu pružiti planiranje karijere za zaposlenike koji žele napredovati unutar organizacije.

U kriznoj situaciji od neprocjenjive je vrijednosti i prisutnost profesionalnog savjetnika za stres koji će pomoći članovima tima i oštećenima. Svakako treba reći da će djelovanje u krizi biti lakše, učinkovitije i brže ako na usluzi stoje odgovarajuća pomoćna sredstva i prostorija za neometan rad kriznog tima, a prostor bi trebao biti opremljen telefonima, telefaksovima, fotokopirnim strojevima, televizijskim i radio prijemnicima, pločama za zapisivanje novih informacija, kompjuterima i dr.

Intranet stranice mogu se koristiti i tijekom krize. Intranet stranice ograničavaju pristup, obično samo zaposlenicima, iako će neka uključivati dobavljače i kupce. Intranet stranice omogućuju izravan pristup određenim dionicima sve dok ti dionici imaju pristup intranetu. Dowlingovo istraživanje dokumentira vrijednost korištenja Intranet sustava American Airlinesa kao učinkovit način komunikacije sa svojim zaposlenicima nakon tragedije 11. Rujna (Downing, 2003).

Coombs napominje da se komunikacijska vrijednost internetske stranice povećava kada se koristi zajedno sa sustavima masovnog obavještanja osmišljenim za doseganje zaposlenika i drugih ključnih dionika (Coombs, 2007).

Uz sustav masovnih obavijesti, kontakt informacije (brojevi telefona, e-pošta itd.) programiraju se prije krize. Kontakti mogu biti bilo koja skupina na koju može utjecati kriza, uključujući zaposlenike, kupce i članove zajednice koji žive u blizini objekta. Krizni menadžeri mogu unijeti kratke poruke u sustav, a zatim reći sustavu masovnih obavijesti tko bi trebao primiti koje poruke i koji kanal ili kanale koristiti za dostavu. Sustav masovnih obavijesti pruža mehanizam za odgovor ljudi i na poruke. Značajka odgovora kritična je kada krizni menadžeri žele provjeriti je li određena „meta“ primila poruku.

Web stranice, intranet stranice i sustavi masovnih obavijesti doprinose medijskim izvještajima i pomažu u pružanju brzog odgovora. Krizni menadžeri mogu dati veće količine vlastitih podataka na web mjestu. Neće svi ciljevi koristiti web stranicu, ali dovoljno je učiniti da se opravda uključivanje komunikacije putem web stranice u odgovor na krizu. Opsežna analiza kriznih web stranica Taylor i Kenta tijekom višegodišnjeg razdoblja otkrila je spor napredak u organizacijama koje koriste web stranice i interaktivnost weba tijekom krize (Taylor i Kent, 2007).

Sustavi masovnih obavijesti dostavljaju kratke poruke određenim pojedincima putem kombinacije telefona, tekstualnih poruka, glasovnih poruka i e-pošte. Sustavi također omogućuju ljudima slanje odgovora. U organizacijama s učinkovitim intranet sustavima, intranet je korisno sredstvo i za doseganje zaposlenika. Ako organizacija integrira svoj intranet s dobavljačima i kupcima, mogu se doseći i ti dionici. Kako naponi za upravljanje krizom napreduju, kanali mogu biti selektivniji.

U novije vrijeme stručnjaci za krizu preporučili su treću komponentu početnom odgovoru na krizu, krizni menadžeri trebali bi izraziti zabrinutost/suosjećanje za sve žrtve krize. Žrtve su ljudi koje je kriza povrijedila ili na neki način smetnje. Žrtve su mogle izgubiti novac, razboljeti se, morati se evakuirati ili pretrpjeti materijalnu štetu. Izrazi zabrinutosti pomažu u smanjenju štete po ugled i u smanjenju financijskih gubitaka. Cohen je ispitivao pravne slučajeve i otkrio da su rani izrazi zabrinutosti pomogli u smanjenju broja i iznosa potraživanja od neke organizacije zbog krize (Cohen, 1999).

Odvjetnici mogu pokušati izraziti zabrinutost kao priznanje krivnje. Brojne države imaju zakone koji štite izraze zabrinutosti od upotrebe protiv organizacije. Druga je zabrinutost da kako sve više kriznih menadžera izražava zabrinutost, izrazi zabrinutosti mogu izgubiti svoj učinak na ljude. Ipak, neuspjeh u pružanju rutinskog odgovora mogao bi naštetiti organizaciji. Stoga se mogu

očekivati izrazi zabrinutosti i pružaju malu korist kada se koriste, ali mogu nanijeti štetu kada se ne koriste.

Organizacija može stvoriti zasebnu web stranicu za krizu ili odrediti dio svoje trenutne web stranice za krizu. Istraživanje Taylor i Kenta otkrilo je da je postojanje kriznih web stranica najbolja praksa za korištenje interneta tijekom krize (Taylor i Kent, 2007).

Mjesto bi trebalo biti projektirano prije krize. To zahtijeva od kriznog tima da predvidi vrste kriza s kojima će se organizacija suočiti i vrste informacija potrebnih za web stranicu.

Na primjer, svaka organizacija koja proizvodi robu široke potrošnje vjerojatno će imati krizu štete po proizvod koji će zahtijevati opoziv. Dionici, uključujući novinske medije, tijekom krize će se obratiti internetu. Krizni menadžeri trebali bi koristiti neki oblik odgovora na webu ili rizik koji se čini neučinkovitim. Dobar primjer je epidemija E. coli Taco Bella 2006. godine. Tvrtka je u medijima kritizirana zbog sporosti postavljanja informacija o krizi na svojim web stranicama.

Organizacija bi trebala tražiti načine za poboljšanje prevencije, pripreme i/ili odgovora. Kao što većina knjiga o upravljanju krizama napominje, te se lekcije zatim integriraju u predkrizne faze i faze odgovora na krizu. Na taj način menadžment uči i poboljšava svoj proces upravljanja kriznim situacijama.

### **2.3.Odgovor menadžmenta na novonastale promjene**

Uloga menadžmenta u kriznim situacijama je od neizmjerne važnosti, putem svojih vještina koje su navedene on rješava nastale situacije te otklanja posljedice koje su generirane samom krizom. Također, važno je znati upravljati promjenama kada se one uvode u sam proces poslovanja poduzeća jer se može dogoditi da zaposlenici pružaju otpor samim promjenama.

Menadžeru je važno znati raspolagati znanjem kako bi upravljao krizom unutar poduzeća, odnosno naučeno primijeniti na djelu, a ne samo držati u sebi, jer samo onaj tko je pokušao i upustio se u nepoznato sa svim svojim vrijednostima i može spoznati uspjeh, odnosno neuspjeh. Znanje menadžera je neizostavan čimbenik u procesu prepoznavanja ili rješavanja nastale krize u poduzeću.

Dakle, bitno je djelovati na krizne situacije, nitko nije ostvario uspjeh preko noći, nego se samo radom dolazi do velikih rezultata i postižu se postavljeni ciljevi. Jedini trenutak kojim zaista upravljamo je upravo ovaj, sada, važno je pokrenuti se. Svatko ima određene želje i ciljeve kojima će se približiti borbom.

Dakle, talent, sposobnost, vizija i kreativnost mogu značiti samo jedno, a to je uspjeh u rješavanju kriza unutar poduzeća. U konačnici se može zaključiti da dobar menadžer razvija najprije samog sebe i zadovoljan je samim sobom, a tek onda druge, gradeći povjerenje i poduzimajući napore za postizanje određenih ciljeva u promjenjivom okruženju.

Promjene u organizaciji su stalne, a pojava stabilnosti je rijetka. Stoga se umjesto proučavanja stabilnosti organizacije sve više proučavaju organizacijske promjene. Organizacijske promjene uključuju analizu, planiranje i prihvaćanje novih ideja, pristupa, oblika i ponašanja zaposlenika, pa čak i same organizacije. Oni stvaraju nove rezultate procesa, radnih mjesta, aktivnosti, oblika strukture itd.

Poslovno okruženje tvrtke zasigurno je jedan od najutjecajnijih čimbenika koji uzrokuje promjene u organizaciji. Najznačajnije promjene rezultat su promjena u okolišu. Tvrtke s visokim sastavom organskog kapitala najizloženije su promjenama.

Organizacijska promjena način je prevođenja organizacije s jedne na drugu. Organizacijske promjene mogu se podijeliti na organizacijsku prilagodbu i organizacijski razvoj prema kriteriju cilja. Prema kriteriju sadržaja, promjene se dijele kao promjene u organizaciji i promjene u poslovnim procesima (Schwart, 2006).

Prilikom formuliranja strateškog koncepta, organizacije pokušavaju promijeniti trenutne ciljeve i strategije na načine koji organizaciju čine uspješnijom, stvarajući pritom održivu konkurentsku prednost. Dobra strategija trebala bi biti učinkovita u rješavanju ovih pitanja, praktična (može se provesti u ovoj situaciji s raspoloživim resursima), izvediva u razumnom roku, isplativa, ne pretjerano ometajuća i prihvatljiva ključnim „dionicima“ u organizaciji.

Novo poslovno okruženje također je povećalo potrebu da se razmotri ne samo način na koji se pametnije rješavaju potrebe i želje kupaca, već i način na koji se vrijednost postiže pružanjem novih proizvoda i usluga. Bez dobro razvijenog poslovnog modela, usluge neće moći zadovoljiti

svoje klijente, to se posebno odnosi na usluge u kojima je stvaranje prihoda uglavnom zbunjujuće zbog očekivanja kupaca da bi osnovne usluge trebale biti besplatne ili jeftinije od trenutnih cijena.

Skrivena opasnost postoji pri primjeni strategije u poduzećima. Kako bi usvojeni ciljevi i planovi bili uspješni, moraju se provesti na precizan i kvalitetan način. Postoji opasnost da pokušavajući ispuniti ciljeve, odnosno primjenom previše različitih strategija, nikada nećete u potpunosti provesti nijednu od njih kada su u pitanju usluge.

Sposobnost nošenja s nepredvidivim okruženjem i strateška fleksibilnost poduzeća zahtijevaju vještine upravljanja nejasnoćama, razumijevanje paradoksa, proširenje perspektive trenutnih analiza i usredotočenost na aktivnosti koje omogućuju brzi odgovor na promjene. Također treba napomenuti da fleksibilnost, iako bitan aspekt strategije poduzeća, nije jedini faktor koji će tvrtku dovesti do pozitivnih promjena u poslovanju.

Provedba strategije su aktivnosti na radnom mjestu ili u organizaciji osmišljene za upravljanje aktivnostima povezanim s isporukom strateškog plana.

Postoji nekoliko definicija, od kojih se većina odnosi na proces upravljanja aktivnostima povezanim s izradom strateškog plana, kao što je sljedeće (Schwart, 2006):

- Ukupni zbroj aktivnosti i izbora potrebnih za izvršenje strateškog plana,
- Operacionalizacija jasno artikuliranog strateškog plana,
- Svi procesi i ishodi koji proizlaze iz strateške odluke nakon što je odobrenje trebalo ići dalje i provesti odluku u praksi,
- Niz intervencija koje se tiču organizacijskih struktura, ključnih radnji osoblja i kontrolnih sustava dizajniranih za kontrolu izvedbe s obzirom na željene ciljeve.

Ostale se definicije odnose na procese kojima organizacija identificira i raspoređuje radnje povezane s isporukom strateškog plana, poput sljedećeg (Schwart, 2006):

- Proces kojim se veliki, složeni i potencijalno neupravljivi strateški problemi ubrajaju u postupno sve manje, manje složene, a time i sve upravljanije razmjere,
- Menadžerske intervencije koje organizacijsko djelovanje usklađuju sa strateškom namjerom.



Pojam je prvi put postao poznat nakon objavljivanja 1984. godine "Implementacije strategije", vrlo cijenjene knjige na tu temu Lawrencea G. Hrebiniaka i Williama F. Joycea, i ne čudi da se definicije iz tog djela pojavljuju u oba gore navedena popisa.

Razmišljanje o provedbi strategije snažno je utjecalo na pisanje i rad na srodnoj temi Izvršenje strategije - pojam koji se koristi za povezivanje provedbe strategije s pristupom uravnotežene ocjene upravljanja strateškim učinkom.

Provedba strategije odnosi se na izvršavanje planova i strategija kako bi se postigli dugoročni ciljevi organizacije. Odabranu strategiju pretvara u poteze i radnje organizacije za postizanje ciljeva (Pearson i suradnici, 1997).

Jednostavno rečeno, provedba strategije je tehnika kojom tvrtka razvija, koristi i integrira svoju strukturu, kulturu, resurse, ljude i sustav kontrole kako bi slijedila strategije kako bi imala prednost nad ostalim konkurentima na tržištu.

Provedba strategije je četvrta faza procesa strateškog upravljanja, dok su ostale tri utvrđivanje strateške misije, vizije i ciljeva, analiza okoliša i organizacije i formuliranje strategije. Slijedi strateška evaluacija i kontrola.

### **3. PROCES UPRAVLJANJA POSLOVNOM KRIZOM**

#### **3.1. Pojam poslovne krize**

U poslovnom smislu, kriza je značajan poslovni poremećaj koji stimulira opsežnu medijsku pozornost. Poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke, i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak (Pearson i suradnici, 1997).

Praksa upravljanja krizom primjenjuje se prije, za vrijeme i nakon krize. Kad dođe do krize, krizni menadžer je odgovoran za usmjeravanje odgovora organizacije u skladu s utvrđenim planom upravljanja krizom. Krizni menadžer obično je i osoba koja ima zadatak komunicirati s javnošću.

Kada kriza utječe na javno zdravlje i sigurnost, tada bi krizni menadžer trebao dati javnu izjavu što je brže moguće. U javnoj krizi mediji će neizbježno tražiti zaposlenike za komentar. Zaposlenici organizacije važno su unaprijed znati tko je, a tko nije ovlašten govoriti za medije. Zaposlenici kojima je dopušteno razgovarati s medijima moraju to učiniti na način koji je u skladu s onim što krizni menadžer govori.

Nakon smirivanja krize i vraćanja poslovanja u normalu, krizni menadžer trebao bi se nastaviti sastajati s članovima tima za upravljanje kriznim situacijama, posebno onima iz pravnog i financijskog odjela, kako bi ocijenio napredak napora za oporavak. Istodobno, krizni menadžer morat će ključnim dionicima pružiti najnovije informacije kako bi bili svjesni trenutne situacije. Nakon krize, također je važno da tim za upravljanje krizama ponovno razmotri plan upravljanja krizom organizacije s ciljem procjene koliko je plan dobro funkcionirao i koje aspekte plana je potrebno revidirati na temelju onoga što je naučeno tijekom krize.

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Uloga menadžera je iskoristiti krizu kao priliku za promjenu ključnih kompetencija poduzeća i pravilno prilagođavanje novim strategijama razvoja. Važno je istaknuti snažan utjecaj menadžera na oblikovanje organizacijske kulture u poduzeću. U literaturi se ističe da organizacijska kultura snažno utječe na funkcioniranje poduzeća, te da će vjerojatno utjecati na pojavu ili kriznu situaciju.

Formiranje organizacijske kulture ima aksiološke, etičke i moralne aspekte, a izgradnja identiteta tvrtke oko specifičnih vrijednosti posljedica je za sve njezine sudionike.

Kriza je složena pojava i zahtijeva višesmjerno korektivno djelovanje i prije svega preventivno djelovanje. Nema najboljeg izlaza iz krize. Svaka strategija za sprječavanje krize trebala bi biti skup integriranih akcija i napora različitih dijelova poduzeća i trebala bi biti prilagođena uzrocima, simptomima i ozbiljnosti krize (Sučević, 2010).

Važan pothvat u poduzeću je izgradnja učinkovitog sustava upravljanja krizama. Da bi ovaj sustav bio učinkovit, potrebna mu je odgovarajuća organizacijska i tehnološka infrastruktura, podrška u društvenom sustavu organizacije, informacijski i komunikacijski kanali.

Uobičajeno je da tvrtke u cijelom svijetu dožive pad u svojim nastojanjima bilo zbog viših troškova nego što se očekivalo ili zbog niže prodaje ili dobiti od predviđene. Iako se u nekim slučajevima ova situacija može lako riješiti, u drugim slučajevima ova situacija može dovesti do pada spirale. U takvom slučaju, menadžment organizacije mora pronaći načine da se uzdigne iz dubine i ponovno probije do profita.

Korporacijski zaokret ili upravljanje zaokretom proces je pretvaranja tvrtke koja stvara gubitak u profitnu. Jednostavno, metoda obnove poduzeća ima za cilj spasiti problematično poduzeće i ispraviti sve te pogreške i pogrešne korake koji mogu ponovno dovesti do situacije u kojoj se stvara dobit. Korporacijski zaokret strukturiran je, dobro planiran i metodološki pristup oživljavanju tvrtke i postiže se postupnim pristupom koji zahtijeva vrijeme, ulaganje i sudjelovanje ljudi.

### **3.2.Uzroci poslovne krize**

Simptomi su signali (znakovi) koji mogu ukazivati na moguću krizu u poduzeću ili je predvidjeti. Pravovremeno otkrivanje provođenjem odgovarajućih preventivnih radnji i pravodobnim kurativnim aktivnostima može ublažiti učinke već postojeće krize ili čak spriječiti njezinu pojavu. Zbog toga je od iznimne važnosti da se takvi signali ne zanemaruju, zanemaruju ili podcjenjuju, iako ih ne treba miješati sa stvarnim uzrocima krize. To je zato što postoje različiti mogući razlozi za simptome; signaliziraju krizu, a da istovremeno nisu ni uzrok njene pojave. Simptomi stoga samo upozoravaju na krizu (Yordanova, 2020).

Simptomi se pojavljuju u financijskim i ekonomskim pokazateljima, a njihovi trendovi odražavaju funkcioniranje i razvoj organizacije. Simptomi krize mogu biti prvi znakovi negativnih trendova, tj održivost ovih trendova, poslovni sukobi, razvoj financijskih problema i drugi čimbenici. Postoji veza između rizika i uzroka kriznih situacija: rizik je posljedica određenog uzroka, koji je opet posljedica drugog uzroka itd. Razvoj događaja prema shemi "uzroci rizika - krizna situacija - neželjene posljedice" logičan je proces spoznaje potencijalne opasnosti od krize i stvarnih šteta (posljedica) (Yordanova, 2020).

Kad su simptomi identificirani, potrebno ih je analizirati i protumačiti kako bi se utvrdili uzroci događaja koji se potpisuju, te uklonili ili umanjili uzroci primjenom odgovarajućih mjera i pristupa. Simptome krize još je teže odrediti kada dođe do ekonomskog procvata jer općenito povećanje potražnje maskira mnoge slabosti poduzeća. Međutim, u recesiji situacija je obrnuta - sva pitanja koja su prije bila nezapažena ili su gurnuta pod tepih izlaze na vidjelo (Dubrovski, 2016).

Krize treba procjenjivati ne samo zbog simptoma, već i zbog njihovih uzroka - bilo vanjskih ili unutarnjih. Vanjski uzroci kriza javljaju se izvan organizacije (stanje gospodarstva, stanje industrije kojoj organizacija pripada). Interni su oni u samoj organizaciji (nesposobnost vodstva, usporavanje organizacije, nekonkurentna pozicija na tržištu, problemi u upravljanju osobljem, skupa proizvodnja, zanemarivanje financijske funkcije, neučinkovit informacijski sustav itd.) (Slatter i Lovett, 2011).

Ove razloge treba tretirati kao korisne alate u analizi organizacije. Oni uviđaju da je svaka organizacija, zajedno sa svojim procesima, proizvodima, poviješću i zaposlenicima, svojevrsni sustav te ih stoga treba kao takvu proučavati. Iako vanjski uzroci imaju ključnu ulogu u krizama, u mnogim slučajevima javljaju se unutar same organizacije. Unutarnji uzroci mogu se uspješno ukloniti unutarnjim prilagodbama.

Vanjski uzroci kriza obično su oni koji su nastali u okruženju poduzeća i na koje poduzeće nije imalo velikog utjecaja. Zato se često nazivaju objektivnim i egzogenim uzrocima. Interni uzroci su oni koji su nastali unutar tvrtke, zbog čega su poznati i kao subjektivni i endogeni uzroci. Vanjski uzroci kriza (koji utječu na položaj poduzeća izvan poduzeća) mogu biti (Tipurić i suradnici, 2012):

- promjene na tržištu (jača i brojnija konkurencija, opći pad cijena ili potražnje, promijenjeno ponašanje potrošača, uski tržišni uvjeti opskrbe, sve veći zahtjevi za okoliš i zaštita potrošača, vladini propisi itd.);
- promjene u industriji (koncentracija u industriji, neprijateljska i neuspješna preuzimanja, industrijska kriza, zahtjevi sindikata, pogoršanje strukture, obustavljeni lanovi ponovne proizvodnje i distribucije, promijenjeni odnosi između srodnih ili povezanih industrija itd.);
- promjene na temelju općeg i tehnološkog napretka (prestanak potrebe za određenim materijalima, proizvodima ili uslugama i pojava novih, promjena tehnologije, novi načini ponude proizvoda ili usluga itd.);
- opća gospodarska kriza (pad ulaganja, mjere štednje, pad gospodarske aktivnosti ili recesija, negativna stopa gospodarskog rasta, kreditna kriza itd.);
- društvene promjene;
- političke promjene (bilateralni i multilateralni ugovori države, integracije i deintegracije, ratovi i napetosti, sankcije, protekcionizam, zakonodavne promjene itd.);
- makroekonomske mjere (cijena financijskih sredstava, devizni tečajevi, carine, promjene poreznih i socijalnih opterećenja poduzeća, sporazumi između poslodavaca i zaposlenika, složenost i dugotrajnost različitih postupaka itd.);
- prirodne katastrofe (slučajevi više sile u poduzeću i okolišu, potraživanja osiguranja itd.);

- sociopatološke pojave (otmica, iznuda, sabotaza, terorizam, spletkarenje s proizvodima itd.).

Unatoč činjenici da u poslovnoj praksi često postoje prijedlozi i pritisci u postupku oporavka da se ne bave analizom uzroka koji su doveli do krize, tvrdeći da je sve to prošlost i da se rješenja moraju pronaći za budućnost, analiza stvarnih uzroka za izradu plana oporavka poduzeća važna je kao i priprema mjera za postizanje željenih promjena. Krize se liječe rješavanjem ili minimiziranjem njezinih stvarnih uzroka, čineći analizu uzroka nastale situacije bitnim i sastavnim dijelom upravljanja krizom.

### **3.3.Pojam upravljanja poslovnom krizom**

Tijekom početka krize komunikacija ima vrlo vitalnu ulogu, a mediji strukturiraju stav javnosti o krizi. Koristi ga organizacija da brani svoje ime i vidljivo strukturira javno mnijenje putem medija. Za organizaciju je vrlo važno imati odgovarajući i brz odgovor tijekom krize. Njegovo značenje dodatno je povećano činjenicom da zbog napretka društvenih medija, online zujanje može teći diljem svijeta u vrlo kraćem vremenu.

Prema Bartonu (2001.), za svaku je organizaciju od izuzetnog značaja da vrlo pažljivo prati medijske reportaže kako bi promatrala bilo kakve povratne informacije u krizi. To je zbog činjenice da novinski mediji mogu biti glavni protivnici u krizi budući da sebe vide kao zagovornike javnosti. Organizacija mora komunicirati i utjecati na vratare u medijima kako bi uokvirila javno uvjerenje o krizi i organizaciji kako bi zaštitila svoj status. Nedavno izbijanje krize zajedničkog proizvoda za kućanstvo Nestlea dobar je primjer kako bi mediji mogli igrati vitalnu ulogu u oblikovanju javnog mnijenja.

Pearson i Clair (1998) primijetili su da će organizacije doživjeti bolji uspjeh kada priprema za krizu i reakcija počiva na timu za upravljanje krizom nego na pojedinoj osobi.

U prošlosti su predloženi različiti modeli za suočavanje s krizom, ali svi su po svojoj prirodi proaktivni. Međutim, budući da je kriza neizvjestan događaj, reaktivni model upravljanja krizom predstavljen u ovom članku imao bi prednost u odnosu na proaktivne modele upravljanja krizom.

Vrcić (2022) je sugerirao da je kriza nesiguran događaj koji će uzrokovati mogući negativan utjecaj na organizaciju.

Poslovno okruženje 21. stoljeća zahtijeva stalni krizni menadžment. Danas se menadžeri nastoje nositi s potencijalnom krizom učinkovito, uz minimalne gubitke ili u najboljem slučaju spriječiti potencijalnu krizu. Može se primijetiti da krizni menadžeri moraju proaktivno reagirati. Krizni menadžment može se općenito okarakterizirati kao skup pristupa, mjera i metoda koji se koriste u situacijama u kojima menadžerske vještine više nisu dovoljne. Cilj je očit, a to je minimizirati utjecaj krize ili izbjeći potencijalnu krizu.

Krizni menadžment postao je uobičajen sadržaj za menadžere organizacija s obzirom na prirodu trenutnog poslovnog okruženja koje je pod utjecajem globalizacije i visoke tržišne dinamike. U ovom svijetu kriza se može smatrati više-manje trajnom (Vrcić, 2022).

Ova činjenica zahtijeva kontrolu i predviđanje koje će spriječiti potencijalni poremećaj ravnoteže i stabilnosti organizacije. Općenito, krizni menadžment može se shvatiti kao proces koji usmjerava aktivnosti organizacije u svrhu hvatanja i evaluacije signala upozorenja potencijalne krize.

Moglo bi se reći da je u suvremenom konceptu upravljanja kriznim situacijama gotovo nužno težiti proaktivnom stilu upravljanja, pri čemu su gotovo svakodnevni zadaci menadžera detektirati signale upozorenja koji mogu spriječiti moguću krizu i kreirati mjere za zaštitu organizaciju od buduće krize. Značajnu ulogu ima analiza potencijalne krize i dijeljenje znanja koje vodi naknadnom organizacijskom učenju.

Formira se ključna uloga menadžera, posebice kriznog menadžera. Menadžeri se moraju nositi s mnogim promjenama i osigurati učinkovit tijek rješavanja problema. Dosadašnje studije i istraživanja u ovom području traže načine, postupke i metode kako bi krizni menadžment bio što učinkovitiji u smislu suočavanja s krizom uz što manje gubitke (Vrcić, 2022).

Može se reći da spremnost organizacije na krizu postaje temeljno, iako ne i strateško pitanje upravljanja.

### **3.4. Potrebne vještine za reaktivno upravljanje i rješavanje poslovne krize**

Kriza je uvijek prisutna prijetnja organizaciji u našem društvu. Kada dođe do krize, organizacija mora odmah djelovati kako bi zaštitila svoj ugled. Postoji potreba za širokim rasponom proučavanja kriznog upravljanja. Razni su stručnjaci predstavili različite modele upravljanja krizama.

Ove vještine omogućuju sudionicima tima priliku da omoguće i raspravljaju o idejama između različitih odjela organizacije, prate važne pretpostavke koje mogu utjecati na sustav uvjerenja kriznog plana, steći misli zaposlenika o mogućim krizama i kriznom upravljanju i potaknuti nove pokušaje. to bi moglo pomoći organizaciji u pripremi za krizu (Coombs i suradnici, 2010).

Na sličan način, Fink (1986) je izjavio da je jedna od prvih dužnosti središnjeg jezgra sastaviti popis imena tima za upravljanje krizom, tako da kada kriza nastupi, nitko ne mora sjediti i pitati se tko Dobro upravljanje krizom smanjuje gubitak, a može čak i povećati ugled tvrtke.

Kao što znamo, kriza je neizvjesno stanje koje može naštetiti brendu, ali dobro upravljanje krizom moglo bi spasiti imidž tvrtke, ali i mnoge druge resurse u smislu troškova. No, s druge strane, neprikladno upravljanje krizom moglo bi dovesti do velikih gubitaka tvrtke na mnogo načina.

Prvi i najvažniji korak je provjeriti ozbiljnost krize i izraditi dobro definiran plan upravljanja krizom. Tvrtka mora pravovremeno komunicirati sa svojim kupcima putem odgovarajućeg komunikacijskog kanala. Tvrtka može koristiti društvene mreže, WOM, TV oglase, svoju radnu snagu i druge načine. Društveni mediji mogli bi igrati važnu ulogu tijekom upravljanja krizama. Tvrtka mora redovito pratiti društvene mreže tijekom krize kako bi saznala što njezini kupci misle i što očekuju od tvrtke. Trebao bi koristiti društvene mreže kako bi prenio svoju poruku, gdje god je to prikladno. Poruka najviših dužnosnika mogla bi učiniti čuda. Trebali bi preuzeti odgovornost, reći kupcima o sadašnjoj situaciji i što poduzimaju da se izbore s krizom (Cornelissen, 2011).

Upravljanje krizama ovisi o poželjnosti i učinkovitosti najvišeg rukovodstva da poduzima trenutne i snažne akcije kako bi se zaustavio ozbiljan izazov. Čini se da je ono što sada prepoznajemo iz bezbroj različitih kriznih situacija u suprotnosti s pozivom na oštre i brze učinkovite akcije.

U bezbrojnim okolnostima, ograničenost odlučivanja, dalekovidnost, medijska svijest i upravljanje medijima, otvorena komunikacija i dugoročni politički stav izgledaju učinkovitiji u stvarnoj



situaciji upravljanja krizom i u senzibiliziranju donositelja odluka za bogato razumijevanje. Kada se postupa na odgovarajući način, kriza može pokazati snage tvrtke.

Reaktivno upravljanje rješava probleme kako se pojave. To je stil upravljanja kojem se mnogo dive zbog svoje sposobnosti da brzo vrati resurse u proizvodnju, bilo da su to strojevi ili ljudi. Menadžer koji posjeduje reaktivne vještine i sposobnosti može biti (Vrcić, 2022):

- Odlučan i sposoban brzo djelovati
- U stanju pronaći korijenski uzrok događaja
- Kreativnan i sposoban razviti mnoga rješenja
- Inovativan i sposoban pronaći nove načine rješavanja problema
- Miran i pod kontrolom usred "krize".

Tijekom krize, generiranje i institucionalizacija konstruktivnog načina razmišljanja započinje s učinkovitim timom za upravljanje krizom, a zaposlenici koji su članovi tima za upravljanje krizama moraju posjedovati učinkovite komunikacijske i upravljačke vještine.

## 4. PODUZEĆE PROFIL KLETT d.o.o.

### 4.1. Opći podaci

Poduzeće nastavlja dvadesetogodišnju tradiciju izdavanja udžbenika i ostalih obrazovnih publikacija kao dio KLETT Grupe, jedne od vodećih europskih izdavačkih kuća obrazovnih materijala. Kombinirali smo znanje, inovacije i kvalitetu i sada zajednički razvijamo nove obrazovne projekte i digitalne obrazovne sadržaje.

Slika 1. Prikaz logo-a



Izvor: <https://slidetodoc.com/profil-klett-d-o-o-zagreb-republika-hrvatska/>

Unaprjeđujemo hrvatsko obrazovanje metodološkom i pedagoškom kvalitetom vlastitih publikacija te razvojem i primjenom suvremenih tehnologija. Učiteljima kao glavnim nositeljima obrazovanja pružamo raznolik i visokokvalitetan izbor obrazovnih materijala, kao i kontinuirano obrazovanje i stručnu podršku. Pouzdan smo partner u obrazovanju učenika i njihovih roditelja, a naše su publikacije prepoznatljive po svojoj inovativnosti i usredotočenosti na učenike i njihove potrebe.

Zajedno sa strategijom administrativnog osoblja poduzeća Klett, procesna strategija odgovorna je za nesmetano pružanje usluga. Sve dok obrazovne usluge podrazumijevaju papirologiju i birokraciju, procesna strategija može se smatrati važnim čimbenikom koji može smanjiti nezadovoljstvo svih uključenih ljudi. Jedna od glavnih uloga koju igra procesna strategija je postupak upisa.

U ovom procesu osoblje (zaposlenici) poduzeća Klett d.o.o. u cilju zauzimanja što većeg tržišta usmjeravanju svoje aktivnosti i djelovanje prema obrazovnim ustanovama i ravnateljima kako bi privukli njih u odabiranju njihovih proizvoda. U tom procesu su uključeni zaposlenici kako je navedeno, te odgovorne osobe od strane obrazovnih ustanova.

Budući da je jedini proces koji kandidata (poduzeće Klett d.o.o.) pretvara sutra u opskrbljivača udžbenicima određenu obrazovnu ustanovu, važne su sve strategije uključene u njega. U suradnji sa strategijom za ljude i strategijom stvarnih dokaza, procesna strategija može poboljšati imidž institucije i privući više obrazovnih ustanova koje će kupovati (naručivati) proizvode od poduzeća Klett d.o.o..

Uspješan postupak suradnje može pružiti dugoročno kvalitetnu uslugu za obrazovnu ustanovu, a za poduzeće Klett d.o.o. dobit. To će utjecati na kvalitetu obrazovnog proizvoda (jer je nerazdvojan i promjenjiv) i rezultate ustanove.

Budući da je obrazovni proizvod nematerijalni, fizički dokazi igraju glavnu ulogu kao dokaz proizvoda koji će se isporučiti prema obrazovnoj ustanovi, a tu se definira proizvod udžbenik koji u svojoj materiji sadrži znanje, a sam udžbenik će poslužiti predavačima da to znanje prenesu na učenike ili studente. U fazi predavanja udžbenik predstavlja opipljivi dokaz i odražavaju kvalitetu usluge koja će se pružiti. Sve komponente materijalnih dokaza pridonose prvom dojmu. S obzirom na to da sve ostale strategije imaju mali utjecaj na bilo koje od pet osjetila, fizički dokaz je strategija odgovorna za opipljivo značenje obrazovne ponude.

#### **4.2.Misija, vizija i temeljne vrijednosti**

Misija, vizija i temeljne vrijednosti poduzeća Klett d.o.o. ogledavaju se u cilju postizanja što boljeg rezultata. Odnosno misija se definira kroz plan da dugoročno bude vodeće poduzeće u plasiranju proizvoda prema obrazovnim ustanovama. Vizija je biti vodeće poduzeće na domaćem, tako i na stranom tržištu. Temeljne vrijednosti se ogledavaju u kvalitetnoj radnoj snazi, poštivanju etike te plasiranju visoko kvalitetnih proizvoda i usluga prema obrazovnim ustanovama.

Drugim riječima poduzeće Klett d.o.o. spaja svoje snage s novonastalim industrijskim trendovima. Uz ove koncepte i lekcije, izdavačka kuća može napredovati na današnjem tržištu i pružiti

potrošačima najbolje u beletristici, publicističkoj literaturi ili bilo kojoj drugoj kategoriji koju žele. Misija poduzeća Klett se uvijek fokusirala na pomaganje kupcima da uspiju, ma gdje se nalazili u njihovoj edukaciji i profesionalnoj karijeri.

Poduzeće Klett d.o.o. prekoračuje jaz u visokom obrazovanju pružajući rješenja za sadržaj na nove i inovativne načine za obogaćivanje iskustva učenja. Dokazani je lider u strateškom savjetovanju o visokom obrazovanju i partnerstvu s nastavnicima i institucijama na globalnom nivou radi postizanja uspjeha, a tiskana i digitalna rješenja omogućuju studentima i nastavnicima diljem Hrvatske i određenim zemljama EU kvalitetno obrazovanje.

Desetljećima poduzeće Klett sa svojim visoko kvalitetnim alatima i proizvodima omogućava ljudima da uče, danas im pokazuju nove načine za postizanje, certificiranje i napredovanje u karijeri.

### **4.3. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura je klasična sa direktorom na čelu i upravnim odborom. Budući da je nerazdvojni i promjenjivi proizvod, obrazovna je služba snažno povezana s ljudima koji su uključeni u njezino pružanje. U ovom slučaju pojam ljudi u ovom procesu su zaposlenici poduzeća Klett d.o.o. koji promoviraju svoj proizvod i nastavno osoblje koje putem svojih vijeća (učiteljskih ili upravnih) odabiru navedene proizvode (udžbenike).

I nastavno osoblje i administrativno osoblje važni su za privlačenje materijala i sredstava te za pružanje zadovoljavajuće usluge. Čak što više, strategija za ljude snažan je čimbenik utjecaja na strategiju proizvoda, strategiju cijena, strategiju procesa i strategiju promocije.

Administrativno osoblje igra glavnu ulogu kada se mora nositi s potencijalnim zahtjevima prilikom uzimanja različitih udžbenika u obzir. S obzirom na to da će odgovor na ove zahtjeve stvoriti prvi dojam, važnost administrativnog osoblja (nastavnika i ravnatelja – dekana) je najvažnija. Nakon prijema, zajedno sa procesnom strategijom, strategija administrativnog osoblja postaje odgovorna za važna pitanja koja nisu povezana s prijenosom znanja.

Nastavno osoblje definitivno je ključna komponenta cjelokupnog marketinškog miksa. Ako je obrazovna ustanova sposobno promovirati i motivirati dobre profesore te iskoristiti udžbenike

poduzeća Klett d.o.o., mogu se postići velike koristi: bolji obrazovni proizvodi, poboljšana slika, zadovoljni studenti i društvo. Imati prave ljude za razvoj i isporuku znanja ključni je korak u dizajniranju uspješne obrazovne usluge. Sposobnost isporuke sadržaja na ispravan način najvažnija je.

Jaki nastavni kadar nudi javnu vidljivost. Kada se obrazovna ustanova može povezati s medijskim kanalima i javnim mnijenjem putem svojih profesora, strategija promocije može iskoristiti tu prednost i može poboljšati samu sliku. Ako je javna slika u skladu s obrazovnim programima koje nudi i potražnja za tim programima bude ispravno riješena, student i društvo će biti zadovoljni.

Strategija za ljude najvažniji je dodatak marketingu usluga. Počevši od ispravne procjene osoblja i sučeljavajući njegove snage s tržišnim mogućnostima, sveučilište može početi graditi snažnu marketinšku kombinaciju.

#### **4.4.Specijalnosti i stručne kompetitivne prednosti**

Poduzeće Klett svoju specijalnost i stručne kompetitivne prednosti definira na kvalitetnim proizvodima te kvalitetnoj i stručnoj radnoj snazi.

Međutim, industrija u svim zemljama uglavnom se svrstava u četiri skupine: Potrošačko izdavaštvo (ponekad poznato i kao „trgovačko izdavaštvo“) obuhvaća i beletristiku i nefiktivne knjige napisane za opću publiku i obično se prodaju u maloprodajnim objektima.

Kod poduzeća Klett d.o.o., obrazovno ili školsko izdavaštvo sastoji se uglavnom od školskih udžbenika i srodnih materijala koji pokrivaju sve razine od vrtićkog do fakultetskog (posliješškolskog) obrazovanja. Akademsko izdavaštvo uključuje i akademske monografije i udžbenike za sveučilišne razine i više. Poslovno i profesionalno izdavaštvo uključuje područja kao što su pravno izdavaštvo i praktičniji tehnički radovi.

Također poduzeće Klett d.o.o. izdaje i različite oblike knjiga, a to su dječje knjige i vjerske knjige. Tamo gdje se one ne odvajaju, dječje knjige obično se smatraju dijelom potrošačkog izdavaštva, jer se prodaju istim kanalima na istoj osnovi, a vjerske knjige kao obrazovne (iako se često prodaju u maloprodaji kao obrazovne knjige).

Akademski se časopisi uglavnom prodaju knjižnicama na sveučilištima i fakultetima te istraživačkim odjelima velikih tvrtki. Primarni model sadržaja su recenzirani radovi koje su dali istraživači: sadržaj se ne plaća. Prihod gotovo u cijelosti dolazi od pretplata, iako vodeći naslovi nose ograničeno oglašavanje.

Granice između kategorija nisu krute: neki naslovi (na primjer, neki računalni časopisi, financijski časopisi te naslovi vijesti i analiza) sadrže elemente i potrošačkih i poslovnih modela. Slično tome, linija između poslovnih časopisa i akademskih časopisa nije oštra i postoje naslovi koji uključuju elemente oba, s recenziranim radovima, ali i novinarskim sadržajem i oglašavanjem.

Međutim, velika većina publikacija prepoznaje se kroz poslovni model i sadržaj da spada u jednu ili drugu kategoriju.

Nakladnička industrija, kako je definirana statističkim pokrivanjem Eurostata i nacionalnih statističkih službi, sve je sličnija stvarnosti suvremene nakladničke industrije u cjelini. Vjerojatno je još manje nalik izdavačkoj industriji budućnosti, postoji nekoliko točaka razlike. Mnogi proizlaze iz proizvodnje digitalnih medijskih proizvoda (poput internetskih usluga) od strane organizacija koje tradicionalno ne bi bile smatrane izdavačima, a u statističkim istraživanjima zasigurno nisu identificirane kao izdavači.

Organizacije, uključujući emitere iz javnog sektora, novinske agencije, vladine službe (kako lokalne tako i nacionalne) i konzultantske tvrtke objavljuju materijal koji se može natjecati sa sadržajem tradicionalnih izdavača.

Izdavačka djelatnost baze podataka izuzeta je iz trenutnih statističkih analiza te industrije: ovo je vrlo raznolik sektor koji uključuje usluge znanstvenih informacija koje objavljuju uglavnom sekundarne (sažimanje i indeksiranje) informacija, poslovne i financijske usluge baza podataka, koje pokrivaju tekstualne i numeričke podatke, kao i činjenične podatke usluge baze podataka u širokom spektru polja, čiji su rezultati slični rezultatima izdavača direktorija.

Kako internetski mediji uzimaju sve veći udio i u troškovima oglašavanja i u vremenu korisnika, ovaj će problem postati sve izraženiji. Na primjer, razlike između web stranica s vijestima koje vode novine i televizijske kuće često su već neznatne, pri čemu je izbor korisnika uvjetovan preferencijama koje vode marke, a temelje se na izvještavanju, pristupu, političkom stavu, upotrebljivosti i relevantnosti koliko i naklonosti prema novinama.

Nedostatak statističkih podataka za ovaj sektor nakladničke industrije nije jedini problem koji predstavlja u smislu razumijevanja budućnosti nakladništva. Također je teško povući granice između primarno digitalnih sadržaja zasnovanih na tekstu s audio, video i interaktivnim elementima i potpuno konvergiranih usluga, gdje je teško odrediti koji je „primarni sadržaj. Oslanjanje na robnu marku izvedenu iz tradicionalnog tiskarskog proizvoda više nije dovoljno pa zato poduzeće Klett d.o.o. sve češće ulaže u inovativne procese kako bi stekli konkurentsku prednost na tržištu.

#### **4.5.Swot analiza poduzeća**

Iako je mnogim tradicionalnim izdavačkim tvrtkama bilo teško prilagoditi se promjenjivom tržištu nakladništva, poduzeće Klett d.o.o je opstalo posljednjih dvadesetak godina, opći poslovni model izdavačke kuće nipošto nije zastario. Ispitivanjem lekcija i primjera iz izdavačke industrije knjiga, kao i drugih industrija, razvijena je izvediva strategija za izdavačku kuću Klett d.o.o..

Tablica 1. Prikaz Swot analize tržišta

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojanost na hrvatskom obrazovnom i izdavačkom tržištu</li> <li>- Visokoobrazovani radnici i menadžment</li> <li>- Financijska stabilnost</li> <li>- Visoka kvaliteta proizvoda i usluga</li> <li>- Brendirano poduzeće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odljev mlade radne snage</li> <li>- Odljev visoko kvalitetnih kadrova</li> <li>- Slaba infiltracija na EU tržištu</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost rasta u izdavačkoj djelatnosti</li> <li>- Izostanak kvalitetne konkurencije</li> <li>- Zapošljavanje i poticanje mladih ljudi</li> <li>- Širenje na europsko izdavačko tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdavačka konkurencija</li> <li>- Nastavak ruske agresije</li> <li>- Povećanje inflacije</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice

Kao što je vidljivo, glavne snage su: postojanost na tržištu, kvalitetan menadžment, financijska stabilnost i neopterećenost te brendirani proizvodi.

Slabosti koje su zahvatile poduzeće su: veliki odljev mlade radne snage, odlazak visoko kvalitetne radne snage, slaba infiltracija na EU tržištu.

Iz svega o čemu se raspravljalo kroz SWOT analizu, postoje tri čimbenika koja su ponavljana u različitim oblicima: izdavanje knjiga mora proizvesti djela različite kvalitete, žanra i stila, mora



imati misiju i viziju koja se povezuje s ljudima i mora biti u stanju učinkovito komunicirati svoje proizvode i misije na ciljanim tržištima. Ne smije se boriti protiv promjena u industriji, već se prilagoditi njima i pretvoriti prijetnje u mogućnosti.

Nadalje, poduzeće Klett d.o.o. jača istraživačku zajednicu udružujući se s učenim društvima i podržavajući istraživače u priopćavanju otkrića koja čine razliku. Suraduju s autorima, društvima, knjižnicama i ostalim članovima istraživačke zajednice kako bismo generirali, komunicirali i omogućili pristup znanstvenim i znanstvenim spoznajama koje pomažu u rješavanju nekih od najvećih svjetskih izazova.

Njihova predanost partnerstvu prema obrazovnim ustanovama pomaže nam da unaprijede inovacije i povežemo istraživače, učenike i profesionalce sa sadržajem, platformama i alatima koji su im potrebni za uspjeh.

## **5. ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA PRI UPRAVLJANJU KRIZOM U PODUZEĆU PROFIL KLETT D.O.O.**

### **5.1. Pojava i uzrok poslovne krize u poduzeću**

Kriza u poduzeću Profil Klett d.o.o. se pojavila iz razloga što je poduzeće povećavala svoju proizvodnju, a na tržištu se pojavio nedostatak kvalificirane radne snage, a uz to je došlo do pojave pandemije Covid 19 virusa i ruske agresije koji je utjecao na domaću radnu snagu te globalne trgovinske lance. Kvalificirano osoblje je teško pronaći, a radnici iz istočne Europe migriraju na Zapad. Međutim, zapošljavanjem stranih radnika došlo je do krize u komunikaciji zbog nepoznavanja osnovnih termina.

Velik dio proizvoda i usluga tijekom pandemije nisu bili mogući za prodaju zbog fizičkog ograničenja. Također nakon ruske agresije došlo je do otežanog nabavnog procesa u smislu materijala. Nakon ovih problema izgubljen je i značajan udio na tržištu.

Ključ komunikacije kod upravljanja promjenama je stvaranje aktivnog razgovora. Kada menadžeri razgovaraju sa zaposlenicima uopćeno, a ne izravno, sigurno će dobiti otpor promjenama. Započnite izradom komunikacijskog plana promjene. Prije nego što menadžer započne promjenu, trebao bi planirati nekoliko komunikacijskih radnji, kao što su najava promjene, rasprave u malim grupama, sastanci jedan na jedan i metode prikupljanja povratnih informacija (Kotter, 2008).

Kada se menadžer poziva na individualne brige, povećavate njihov angažman. Ljudi žele znati kako će im promjena koristiti konkretno i što će trebati učiniti da provedu i učvrste promjenu.

Nadalje, bitno je osigurati kontinuiranu motivaciju tijekom procesa promjene. Zapravo, Kotterova teorija promjene u 8 koraka naglašava važnost fokusiranja na kratkoročne pobjede u šestom koraku procesa promjene u osam koraka. Kada se zaposlenici prepoznaju u hvaljenju njihovog truda, to izgrađuje njihov entuzijazam, kao i njihovu želju da podrže promjenu.

Postoji kriza radne snage koja utječe na izdavačku i obrazovnu industriju na gotovo svim tržištima. Tijekom posljednjih 10 godina, Hrvatska je izvezla radnu snagu diljem svijeta, a posebno u druge zemlje članice EU, brojeći najmanje 390 tisuća ljudi. Sada akteri u hrvatskoj u ovoj industriji počinju osjećati pritisak traženja osoblja potrebnog za njihovo poslovanje.

Hrvatska je Vlada ove godine povećala godišnju kvotu za brojne vrste radnih mjesta kako bi hrvatskim poslodavcima omogućila zapošljavanje državljana trećih zemalja (koji nisu državljani Hrvatske i EU-a) da dođu i legalno se zaposle u Hrvatskoj. Time je uspjelo donekle popuniti prazninu u pojedinim zahtjevnijim granama, no kako se odljev mozgova nastavlja, trpi domaće gospodarstvo i domaći poslodavci.

Prema podacima MUP-a, u travnju je u Hrvatskoj privremeno boravilo oko 84.000 stranih državljana, dok je oko 10.000 imalo stalni boravak. Najviše ih je bilo iz Bosne i Hercegovine, Srbije, Kosova, Sjeverne Makedonije, Albanije, Ukrajine, Kine, Nepala, Indije i Filipina.

Iako je moguće da uz neto plaću poslodavci plaćaju dnevnice, neoporezivu naknadu, pokriju troškove prehrane i smještaja stranim radnicima, što im povećava prihode i povećava satnicu, sve je to premalo za pronalazak kvalitetne radne snage koja je potrebna u obrazovnoj i izdavačkoj industriji.

Problem odražava nisku razinu plaća, obrazovanja i vještina u ekonomiji u kojoj još uvijek uglavnom dominira država, što je mnoge mlade Hrvate nagnalo da pronađu unosniji, ispunjeniji posao u bogatim zapadnim zemljama EU.

Neusklađenost obrazovanja i potreba gospodarstva, niska spremnost za mobilnost unutar Hrvatske i veliki broj ljudi koji odlaze raditi u druge zemlje EU negativno utječu na hrvatsko tržište rada.

Prema nacionalnoj udruzi poslodavaca HUP, hrvatske tvrtke ne mogu popuniti najmanje 30.000 radnih mjesta, uglavnom u turizmu, koji čini gotovo 20 posto bruto domaćeg proizvoda, te u građevinarstvu, maloprodaji i proizvodnji.

## **5.2. Poduzete mjere strateškog menadžmenta za nastalu poslovnu krizu**

Poduzeće Profil Klett d.o.o. prihvatilo je mjere donešene na razini Europske unije i Hrvatske te su se okrenuli zapošljavanju stranih radnika za niže poslove u svom poslovanju, odnosno poslove pri pakiranju u skladištu i distribuciji proizvoda Klett profila.

U prva četiri mjeseca ove godine preko 7.000 tvrtki zatražilo je od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) dozvolu za zapošljavanje gotovo 50.000 stranih državljana za rad u 300 različitih zanimanja.

Tablica 2. Prikaz djelovanja u krizi

Radno mjesto	Broj zaposlenih stranih državljana	Učinak	Rezultat	Perspektiva
Radnik za pakiranje i skladište	6	Rješenje nedostatka radne snage, Nastavak proizvodnog procesa, Održavanje likvidnosti prihoda.	Nekopetentost strane radne snage u poslu, Gubitak vremena na obuku, Nedostatak komunikacije	Ulaganje u vlastitu radnu snagu, Podizanje plaća i drugih davanja, Poticanje mladih ljudi na bavljenje ovim poslom.

Izvor: Izrada autorice

Kao što je vidljivo iz priloženog, poduzeće Profil Klett d.o.o. djelovalo je u krizi na način da su zaposlili 6 stranih radnika kako bi nastavili proizvodnju i plasman svojih proizvoda te nastavili zarađivati.

Međutim, dolaskom stranih radnika došlo je do nedostatka komunikacije u osnovnim terminima prilikom poslovanja te također njihova kompetencija nije na razini hrvatskih radnika. Kako bi se ovo riješilo, potrebno je ulagati u svoje kadrove, kao i podizati plaću i druga davanja nižim poslovima.

### 5.3. Nastala šteta uslijed poslovne krize

Nedostatak radne snage, pandemija COVID-19 te ruska agresija na Ukrajinu utjecala je na poduzeće Profil Klett na proizvodnju, lanac opskrbe i cijene što je izazvalo ozbiljnu socio-ekonomsku krizu u njihovom poslovanju jer nisu mogli zadovoljiti zahtjeve tržišta te su se morali okrenuti stranoj radnoj snazi kao i alternativnim izvorima sirovine (materijala).

U početku su cijene rasle zbog manje proizvodnje i povećane potražnje zbog panične kupovine. Kasnije su i proizvodnja i potražnja značajno smanjene zbog ograničenja izolacije i niže kupovne moći potrošača što rezultira padom cijena proizvoda i usluga.

Početkom travnja 2020. Proizvodni pogon poduzeća Profil Klett počeli su se zatvarati zbog brzog širenja virusa COVID-19 među radnicima te korničnog nedostatka zamjenskih radnika. Nadalje, susreli su se s poteškoćama u otpremi proizvoda zbog izolacije, smanjenja radne snage, ograničenja kretanja diljem zemlje te promjene zakonodavstva na domaćem i međunarodnom izvoznom tržištu.

Tablica 3. Prikaz smanjenja proizvodnje i prodaje za vrijeme krize

Opis	Prethodno razdoblje proizvodnje 2019.	Nastanak krize 2020.	Razlika u poslovanju
Prihod	3.200 970,00 kuna	2.989 798,00 kuna	211.172,00 kuna

Izvor: Izrada autorice

Ovi uvjeti negativno su utjecali na izdavačku industriju Profil Klett zbog smanjenja kapaciteta za proizvodnju i distribuciju proizvoda i usluga. Integracija među svim dionicima izdavačke industrije vrlo bitna za održivost opskrbnog lanca industrije kako bi se mogao nositi s takvim razornim uvjetima u budućnosti.

#### **5.4. Odgovor strateškog menadžmenta nakon rješavanja poslovne krize**

Nakon najtežeg razdoblja i krize koja se okarakterizirala smanjenom kupnjom, odlaskom radne snage te dolaskom pandemije, poduzeće Profil Klett otvorilo je tržišta Europske unije: Slovenije, Austrije i Mađarske.

Uskoro se otvara slovačko tržište. Količine nisu velike, ali su postigli da udio u izvozu bude iznad 30 posto, što nije zanemarivo.

Glavne smjernice donešene strategije poduzeća Profil Klett:

- Diverzifikacije proizvoda i usluga,
- Traženje alternativnih tržišta,

- Ulaganje u vlastitu radnu snagu,
- Pronalazak alternativnih izvora sirovina (materijala),
- Veća suradnja sa obrazovnim ustanovama,
- Širenje na tržište Europske unije.

Poduzeće Profil Klett d.o.o. ističe da su se inozemna tržišta polako počela otvarati. Dodaje da su proizvođači to znali, odnosno znali su da postoji potencijal za njihove proizvode i usluge, a kroz rad udruga to su neprestano isticali.

Taj kapacitet nisu dosegli zbog problema nedostatka kvalitetne radne snage, kao i otežane nabavke sirovina te poskupljenja redovnog poslovanja (energije i energenata).

### **5.5. Planovi i perspektive strateškog menadžmenta za buduće poslovanje**

Nadzorni odbor Profil Klett poduzeća dao je suglasnost na Strateški plan za razdoblje 2021. – 2025. (u daljnjem tekstu: Strategija). Tijekom izrade Strategije analizirano je trenutno stanje poslovanja, povijesni podaci i vanjsko okruženje.

Strategija obuhvaća tri razvojna stupa: usmjerenost na odabrana tržišta i proizvodne kategorije, povećanje učinkovitosti poslovanja kroz tehnološku modernizaciju i digitalnu transformaciju proizvodnih i logističkih procesa. Sastavni dio strateškog dokumenta je integrirani plan provedbe, s jasno definiranim aktivnostima i dinamikom provedbe.

Strategija jasno definira područja za postizanje napretka u poslovanju, za daljnje jačanje sposobnosti za kontinuirano prepoznavanje potreba potrošača, te brže prilagođavanje promjenama navika potrošača, uz zadržavanje visoke kvalitete i standarde proizvoda te usluga poduzeća Profil Klett d.o.o.. poduzeće se u narednom razdoblju namjerava približiti svojim potrošačima, ostati pouzdan partner u prevladavanju izazova suvremenog života, nudeći širok izbor visokokvalitetnih proizvoda i usluga.

Provedbom definiranih mjera, poput uvođenja novih kanala prodaje i snažnije prisutnosti u izdavačkom segmentu, te kroz poboljšanje učinkovitosti proizvodnje i bolje upravljanje ljudskim resursima, procesima te daljnjom tehnološkom modernizacijom i digitalizacijom proizvodnih i logističkih procesa, učinkovitost će biti podignuta na znatno višu razinu.

Poduzeće Klett d.o.o. planira smanjiti ovisnost o uvozu materijala u idućih pet godina kako bi osigurala stabilno upravljanje rizicima u primarnom dijelu opskrbnog lanca i time ojačala svoju poziciju i konkurentnost.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađena je tematika uloge strateškog menadžmenta u upravljanju krizama u poduzeću Profil Klett d.o.o. nakon dolaska krize koja se izrazila u vidu nedostatka radne snage uslijed pandemije Covid 19 te ruske agresije na Ukrajinu. Glavnu ulogu u upravljanju krizama ima strateški menadžment u samom poduzeću. Poslovanje poduzeća definira se kroz obrazovno ili školsko izdavaštvo koje se sastoji uglavnom od školskih udžbenika i srodnih materijala koji pokrivaju sve razine od vrtićkog do fakultetskog (posliješkolskog) obrazovanja. Akademsko izdavaštvo uključuje i akademske monografije i udžbenike za sveučilišne razine i više. Poslovno i profesionalno izdavaštvo uključuje područja kao što su pravno izdavaštvo i praktičniji tehnički radovi.

Kao što je navedeno, početkom 2020. godine pogoni poduzeća Profil Klett d.o.o. počeli su se zatvarati zbog brzog širenja virusa COVID-19 među radnicima te korničnog nedostatka zamjenskih radnika.

Također, došlo je do problema u otpremi proizvoda zbog izolacije, smanjenja radne snage, ograničenja kretanja unutar i diljem zemlje te promjene zakonodavstva na domaćem i međunarodnom izvoznom tržištu.

Uloga menadžera u kriznim situacijama kao što je viđeno u radu od neizmjerne je važnosti. Putem svojih vještina koje su navedene on rješava nastale situacije te otklanja posljedice koje su generirane samom krizom. Također, važno je znati upravljati promjenama kada se one uvode u sam proces poslovanja poduzeća jer se može dogoditi da zaposlenici pružaju otpor samim promjenama.

Strateškom menadžmentu je važno znati raspolagati znanjem kako bi upravljao krizom unutar poduzeća, odnosno naučeno primijeniti na djelu, a ne držati u sebi, jer samo onaj tko je pokušao i upustio se u nepoznato sa svim svojim vrijednostima i može spoznati uspjeh, odnosno neuspjeh. Znanje i aktivnosti strateškog menadžmenta su neizostavan čimbenik u procesu prepoznavanja ili rješavanja nastale krize u poduzeću.

Izrazito je važno djelovati na krizne situacije, nitko nije ostvario uspjeh preko noći, nego se samo radom dolazi do velikih rezultata te se postižu postavljeni ciljevi. Jedini trenutak kojim zaista



upravljamo je upravo ovaj, zato važno je pokrenuti se. Svatko ima određene želje i ciljeve kako za sebe tako i za poduzeće u kojem radi, potrebno je težiti boljitku na svakom području.

Talent, sposobnost, vizija i kreativnost mogu značiti samo jedno, a to je uspjeh u rješavanju kriza unutar poduzeća. U konačnici se može zaključiti da dobar menadžer razvija najprije samog sebe i zadovoljan je samim sobom, a tek onda druge, gradeći povjerenje i poduzimajući napore za postizanje određenih ciljeva u promjenjivom okruženju.

## 7. LITERATURA

Knjige:

1. Barton, L. (2001) Crisis in Organizations II. South-Western College Publishing – Thomson Learning, Cincinnati, OH,
2. Buble, M. (2011), Poslovno vođenje (2011), Zagreb, MEP,
3. Buble, M. (2006) Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split,
4. Cornelissen, J. (2011) Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (3rd. edition) London, Sage Publishers.
5. Drucker, P. F. (2006.) Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb,
6. Kottler, J. P. (2008) Vođenje promjenama, Biblioteka Lider, Zagreb,
7. Mintzberg, H., (1999) Mintzberg on Management: Inside our strange World of Organizations, The Free Press, New York; Collier Macmillan Publishers, London,
8. Osmanagić-Bedenik, N. (2007) Kriza kao šansa - kroz poslovnu krizu poslovnog uspjeha, Školska knjiga,
9. Schwartz, D. (ur.) (2006) Crisis Management Guidebook 2006 Edition, PR News Press
10. Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Zagreb: Informator,
11. Slatter, S., Lovett, D. (2011) Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb
12. Sučević, D. (2010) Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb
13. Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012) Strategije u kriznim uvjetima: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb,
14. Vrcić, A. (2022) Upravljanje rizicima kao podloga za kvalitetno upravljanje organizacijom za vrijeme pandemije COVID 19 virusa, Konferencija javne uprave u Vukovaru, Vukovar, str. 24-43
15. Weihrich, H. & Koontz, H.(1993) Management:A Global Perspektive, Mc-Graw, Inc.,
16. Žugalj, M., Schatten, M. (2005) Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždin, Tonimir, Varaždinske toplice.

#### Znanstveni članci:

1. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, *Management Communication Quarterly*, 16 (1), str. 165-186.
2. Downing, J. R. (2003) American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks, *Public Relations Review*, 30 (1), str. 37-48.
3. Dubrovski, D. (2016) Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes, *Journal of Financial Risk Management*, 5(4), str. 264-280.
4. Hayes, A. (2021) Crisis Management, research article, London,
5. Yordanova, D. (2020) Study of the factors, symptoms and causes of crisis in certain business organizations in Veliko Tarnovo, *Trakia Journal of Sciences*, 3 (1), str. 238-243.
6. Karimi Mehr, M., Jahanian, R. (2016) Crisis Management and Its Process in Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7(5), str. 143-148.
7. Pearson, C. M., Misra S. K., Clair J.A. & Mitroff I.I. (1997) Managing the Unthinkable, *Organizational dynamics*. 26(2): str. 51-64.
8. Taylor, M., Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses, *Public Relations Review*, 33 (1), str. 140-146.

#### Internetski izvori:

1. Službene stranice poduzeća Profil Klett d.o.o.: <https://www.profil-klett.hr/>