

# Upravljanje kriznim situacijama u javnom i privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj

---

Huzejrović, Irena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

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://um.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:090443>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**

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  
Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment javnog sektora**

**IRENA HUZEJROVIĆ**

**UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U JAVNOM I  
PRIVATNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U JAVNOM I**  
**PRIVATNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.**

**Naziv kolegija:**  
**UPRAVLJANJE KRIZNIM**  
**SITUACIJAMA**

**Studentica:**  
**Irena Huzejrović**

**JMBAG studenta:**  
**0066247979**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>1.UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POSLOVNA KRIZA</b> .....	<b>4</b>
2.1. SIMPTOMI I NASTANAK KRIZA .....	4
2.1.1. Pet modela za rano otkrivanje krize.....	9
2.1.2. Upravljanje rizicima.....	11
3.1.UTJECAJ KRIZE NA MENADŽMENT .....	15
3.2.Krizni menadžment u kriznim situacijama.....	18
<b>4.KOMUNICIRANJE U VRIJEME KRIZE</b> .....	<b>20</b>
<b>5.NASTANAK KRIZE</b> .....	<b>24</b>
<b>6.KRIZE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA</b> .....	<b>28</b>
6.1. JAVNA PODUZEĆA .....	29
6.2. PRIVATNA PODUZEĆA .....	30
6.3. KRIZNE SITUACIJE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA.....	30
<b>7. PRIMJER SWOT ANALIZA U GRADSKOM UREDU</b> .....	<b>31</b>
<b>8.ZAKLJUČAK</b> .....	<b>35</b>
<b>9. POPIS LITERATURE</b> .....	<b>38</b>
9.1. KNJIGE I ČLANCI.....	38
9.2.INTERNETSKI IZVORI .....	39
<b>10. POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	<b>40</b>

## ***Predgovor***

*Zahvaljujem svom mentoru prof. dr. sc. Dragutinu Fundi na ukazanom povjerenju, suradnji i pružanoj pomoći tijekom izrade ovog diplomskog rada.*

*Zahvaljujem se i svojoj obitelji na pruženoj potpori tijekom studija.*

## SAŽETAK

U Republici Hrvatskoj u gospodarskom smislu postoje dva sektora i to privatni i javni. Krizne situacije se pojavljuju u oba sektora. Upravljanje u kriznim situacijama u poduzećima je proces koji se sastoji u kontinuiranom koordiniranju aktivnosti svih sudionika u procesu. Vrlo je važno odgovarajućim aktivnostima, mjerama te kriznim strategijama uočiti na vrijeme uzroke i znakove upozorenja nastanka krize kako bi mogli djelovati na poslovne procese. U ovom radu ću pisati o upravljanju kriznim situacijama u javnom i privatnom sektoru na području Republike Hrvatske. Upravljanje kriznim situacijama je jedna od zadaća kriznog menadžmenta koji se bavi rizicima i njihovim izbjegavanjem. Tema ovog rada je kriza, krizne situacije, istaknuti simptome i nastanak kriza, definirati krizni menadžment, objasniti komunikaciju u vrijeme kad nastupi kriza, utvrditi strategije poduzeća tijekom krize, navesti modele izlaska iz poslovne krize te usporediti krize u javnim i privatnim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi: poslovna kriza, upravljanje, krizne situacije, krizni menadžment, poduzeća**

**Title in English: Crisis management in the public and private sectors**

In the Republic of Croatia, there are two sectors in economic terms, private and public. Crises are emerging in both sectors. Crisis management in companies is a process that consists in the continuous coordination of the activities of all participants in the process. It is very important to identify the causes and warning signs of a crisis in due time with appropriate activities, measures and crisis strategies so that they can influence business processes. In this paper, I will write about public and private sector crisis management in the Republic of Croatia. Crisis management is one of the tasks of crisis management that deals with risks and their avoidance. The topic of the tasks of crisis management that deals with risks and their avoidance. The topic of this paper is crisis, crisis situations, highlighting the symptoms and occurrence of crises, defining crisis management, explaining communication at a time of crisis, identifying company strategies during a crisis, outlining models of exiting a business crisis, and comparing crises in public and private companies in the Republic of Croatia.

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

## 1.UVOD

Svjesni smo činjenice, a što nam je vidljivo kroz praksu i kroz povijest, da ne postoji poduzeće koje nije naišlo na neku vrstu poslovne krize. One su postale gotovo svakodnevne. U Republici Hrvatskoj u gospodarskom smislu postoje dva sektora: privatni i javni. Iz dosad naučenog može se reći da je poduzeće jedna cjelina, i to samostalna cjelina, u gospodarskom, tehničkom i društvenom smislu koje je u vlasništvu različitih subjekata, a proizvodi dobra ili pruža usluge za potrebe tržišta na način da koristi odgovarajuće resurse i snosi poslovni rizik, a sve radi ostvarivanja ekonomskih, društvenih i ekonomskih ciljeva. U državnom vlasništvu ili pod državnom kontrolom su sva javna poduzeća i tu su uključene sve razine vlasti, razni državni fondovi i agencije te središnja hrvatska banka. Nasuprot javnih poduzeća su privatni poduzetnici u koji su zastupljeni su kroz različite oblike, odnosno onim oblikom koji im najviše odgovara u trenutku registracije poduzeća.

Poslovne krize se pojavljuju i u privatnom i u javnom sektoru. Upravljanje poduzećem je složen proces koji se sastoji u kontinuiranom koordiniranju aktivnosti svih sudionika u procesu. Proces upravljanja obuhvaća cjelokupno poslovanje organizacije, s težištem na upravljanju organizacijskim ustrojem, poslovnim procesima i ljudskim potencijalima, te upravljanje kvalitetom poslovanja. Da bi se upravljalo organizacijom potrebno je uspostaviti kontrolu nad svim parametrima procesa i sustava upravljanja. Sustav upravljanja onoliko je razvijen i uspješan koliko je razvijen i uspješan njegov najmanje kvalitetan strukturni element.

Krizni menadžment je u stvari upravljanje u posebnim uvjetima u kojima se poduzeće može naći prilikom svog poslovanja, a zadatak i cilj mu je izlazak iz krize i svladavanje teškoća koje ugrožavaju poslovanje i opstanak poduzeća.

Predmet ovog rada je upravljanje kriznim situacijama u javnom i privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Upravljanje kriznim situacijama u poduzećima se bavi rizicima u poduzeću te izbjegavanje istih. Cilj rada je:

- definirati pojam poslovne krize,
- istaknuti simptome i nastanak kriza,
- definirati krizni menadžment,
- objasniti komunikaciju,
- utvrditi koje strategije poduzeća poduzimaju,

- koje modele koristiti kao alate izlaska iz krize,
- detaljnije objasniti poslovnu krizu u javnim i privatnim poduzećima.

„U kriznom upravljanju planiranje predstavlja svjesno usmjeravanje procesa ili razvoja nekog subjekta u skladu s postavljenim zadaćama i ciljevima vodeći računa o ostvarenju temeljne zadaće koja se odnosi na zaštitu ljudskih života i zdravlja, njihove imovine, okoliša i uobičajenog načina života. Plan se izrađuje u obliku nacrt, projekta ili programa koji omogućuju učinkovito izvršavanje određenih operativno - taktičkih ili strategijskih zadaća i može se izrađivati za razinu države, županije, grada i općine kao i drugih pravnih osoba u pismenom obliku, uz korištenje grafike i zemljovida (najčešće kombinacijom navedenih metoda i tehnika)“ (Ž.Kešetović, N. Korajlić, I. Toth, 2013:433).



## 2. POSLOVNA KRIZA

### 2.1. SIMPTOMI I NASTANAK KRIZA

Poslovna kriza je veoma teška i izazovna za svako poduzeće. „Što je kriza dublja, to je njome teže ovladati. Svako poduzeće je prinuđeno posvetiti dužnu pažnju obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom i njima se koristiti“ (Osmanagić Bedenik, 2007:11).

„Krizu (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu“ (Filipović ur. 1989:182). „U staroj Grčkoj riječ „kriza“ je označavala odluku. U vrijeme poslovne krize treba donijeti odluku, a koja još nije donesena. „U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje“ (Osmanagić Bedenik 2007:12). „Tako se može reći da se poslovna kriza definira najčešće kao nekakva nagla ili postupna promjena, koja donosi neki ozbiljni problem koji treba odmah riješiti. Nadalje, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenicima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke „(Zgombić i Partneri, 2005:15).

Prema autoru Osmanagić Bedenik „svako poduzeće ima ciljeve i to primarne čije neispunjenje vodi ka sankcioniranju sustava u cijelosti. To su:

1. princip likvidnosti tj. financijske stabilnosti – odnosi se na očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, i predstavlja bitan operativni cilj poslovanja
2. postizanje minimalne dobiti, u posebnim situacijama pokriće troškova, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka
3. stvaranje i očuvanje potencijala uspjeha, što predstavlja strategijski cilj poslovanja poduzeća „(Osmanagić Bedenik 2007:13).

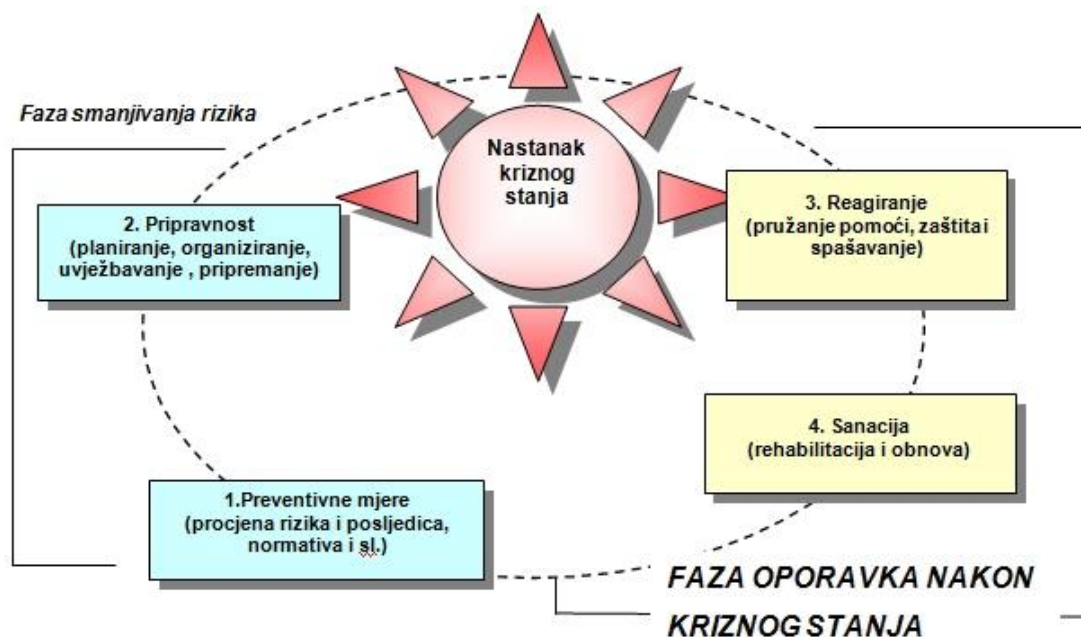
Ako se prvi cilj ne ostvari, tada dolazi do nelikvidnosti, koja uzrokuje kako problem plaćanja, tako i probleme financijske nestabilnosti. Tu navedenu krizu nelikvidnosti nazivamo operativnom krizom. „Neostvarivanje drugog cilja, tj. kriza uspjeha, vodi smanjenju vlastitog kapitala, a konačno i do prezaduživanja, koje je čest uzrok upravo nelikvidnosti. Kriza uspjeha također predstavlja oblik operativne krize. Neostvarivanje spomenutih dvaju ciljeva može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja. Nedostatak potencijala uspjeha, s druge strane,

rezultira gubitkom konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što implicira gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima „(Sučević, 2010:15).

Krizu mogu uzrokovati vanjski ili unutarnji uzroci. „Ove dvije skupine uzroka često nije moguće u dovoljnoj mjeri razlučiti: naime, postojeći menadžment uvijek može ukazati na specifičan događaj na kojeg nije bilo moguće utjecati, dok s druge strane, promatrači izvan poduzeća mogu dokazati da je menadžment trebao biti spreman na taj događaj, odnosno da je mogao na njega bolje reagirati“ (Sučević, 2010:15).

„Vanjski uzroci krize opet se mogu podijeliti u dvije kategorije. Prvu predstavljaju političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, već ih mora prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Drugu kategoriju čine promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. Takve promjene sežu od normalnih poslovnih rizika pa sve do nesretnog spleta okolnosti, ishoda koji može zadesiti svako poduzeće, no ipak je vrlo rijetko isključivi krivac propasti zrelog poduzeća“ (Sučević, 2010:15).

Poslovnoj krizi se nastoji pristupiti na način da se ona ne desi ili ako se već dogodi da se što više ublaži njezin udarac. „Krizu 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 jednim zaposlenikom ili individualan. Kriza ometa normalan tijek poslovanja, pa ne može biti normalan dio poslovnog tijeka. Kriza ne mora biti katastrofalna za postojanje organizacije tako da prestane s radom ili nestane, treba planirati te biti pripravn na nju. 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 „(Sučević, 2010:15)



Slika 1. Upravljanje u kriznim situacijama,

<https://www.google.com/search?q=upravljanje+kriznim+situacijama> ( posjećeno 18.02.2020.)

„Učešće privatnog sektora je od vitalnog značaja za efektivno planiranje za rukovođenje krizom. Poslovni lideri moraju shvatiti da su riziku izloženi njihovi ljudi i objekti, a ne samo vlade. Tim za planiranje treba uključiti predstavnike kompanija koje mogu biti pogođene kritičnim incidentom ili mogu imati resurse koji bi se mogli koristiti u slučaju da dođe do takvog incidenta. Privatne kompanije i organizacije često su u mogućnosti da snabdijevaju opremom i drugim robama za vrijeme elementarnih nepogoda. One također mogu da budu ogroman izvor pomoći kod oporavka nakon što je došlo do kritičnog incidenta. Privatne kompanije i organizacije mogu osigurati sredstva ili resurse za obuku i obrazovne programe za kritični incident. Potrebno je osigurati kontinuitet vladinih usluga. Svaki plan za veliki kritični incident mora se pozabaviti time kako će vlada osigurati kontinuiran rad svojih službi dok se bori s elementarnom nepogodom. Moraju se odrediti prioritete za osnovne vladine službe i razviti plan koji bi utvrdio koje se usluge moraju pružati i tko će ih pružiti. Plan mora uzeti u obzir da za vrijeme katastrofe (kao što su teška poplava ili veliki zemljotres) mnogi vladini službenici neće biti u mogućnosti da dođu na svoja radna mjesta. Mnogi vladini objekti i oprema biće oštećeni ili neće biti na raspolaganju iz drugih razloga. Treba smisliti jasno definiran lanac komandi u

slučaju da veliki broj službenika nije u mogućnosti da dođe na svoje radno mjesto ili nisu fizički u stanju da obavljaju svoje poslove. Rukovođenje kritičnim incidentom traži da se postroje resursi. To obuhvaća ne samo opremu i sredstva već također i informacije i ljude s posebnim vještinama. Svaki plan mora uključivati i popis svih resursa koji bi mogli biti potrebni za rješavanje izvanredne situacije koja se razmatra“ (Ž.Kešetović, N. Korajlić, I. Toth, 2013:415).

U moderno doba kriza označava situaciju u kojoj treba donijeti odluke koje uključuju ekonomsku, društvenu, političku i osobnu žrtvu. Kriza je trenutak, vrijeme preokreta o kojem ovisi daljnji smjer razvoja neke situacije ponekad katastrofalan i nesavladiv ukoliko se zanemare krizni indikatori. Kriza kao neželjeni događaj ipak sadrži potencijal za pozitivan ishod ukoliko se kontrolira njezin nastanak i razvoj, uočavaju znakovi krize u nastajanju koji se mogu spriječiti. „Krizu treba shvatiti ozbiljno, potencijal je za učenje a znanje stečeno iz prethodnih kriznih događanja treba primijeniti na izbjegavanje nastanka novih. Uzroci mogućih kriza mogu biti: (Luecke 2005:22-34 prema Funda 2011) nesreće i prirodni događaji, katastrofe povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološki incidenti, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici izvan kontrole“. „Promjene u društvu i kulturi nastale su pod utjecajem kriza, one su dio povijesti, imali su utjecaj na oblikovanje ideja i ponašanja ljudi, dio su sadašnjosti pa tako ih treba očekivati i u budućnosti (Funda 2011: 98-109)“. „Wiener i Kahn (Osmanagić Bedenik 2010:104) ističu osnovna obilježja krize:

- točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- važne posljedice za budućnost,
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i ovladavanju razvoja alternativa,
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
- povećava hitnost, stres, strah i napetost,
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
- povećava vremenski pritisak,

- mijenja odnose između članova.“

Kao što autori ističu, „poslovna kriza je neplaniran i neželjeni proces koji šteti ciljevima poduzeća te izaziva pojavu nedostatka vremena za rješavanje problema. Situacija je visoko stresna zbog ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja. Kriza šteti primarnim, egzistencijalnim ciljevima organizacije jer narušava platežnu sposobnost, minimalnu dobit, stvara neuravnotežene i pretjerane gubitke i ugrožava potencijal za uspjeh.“ Izvori organizacijskih problema su narušena organizacijska disciplina, nepoštivanje pravila i procedura, neuspješno provedena promjena uvođenja novih tehnologija, sukobi, nekompetentnost menadžmenta. „Krizna djeluje destruktivno i stvara poremećaj u poslovnom sustavu. Krizni događaji su učestali, a proizlaze iz činjenice da organizacija nema jasne procedure kako pravovremeno i adekvatno predvidjeti događaje koji prethode krizi, (D. Funda 2011:98- 109).

Pravovremeno rješavanje problema zahtijeva jasne organizacijske mjere što podrazumijeva poznavanje strukture i procesa organizacije. „Pretpostavka učinkovitosti i djelotvornosti je primjena procesnog pristupa i procesne organizacijske strukture stoga je karakteristika kvalitetno upravljanih organizacija upravljivost na svim razinama u čemu vodeću ulogu ima menadžment te se uspješan zaokret u poslovanju postiže novim načinom poslovanja u koji su uključeni svi zaposleni“ (Andrijanić, Buntak, Bošnjak 2012:17).

Proces poslovne krize može imati dvojaki ishod i ograničenog je trajanja. Izuzetno je važno što ranije utvrditi moguće uzroke krize i to prije nego li do nje dođe. „Stupanj ovladavanja krizom ovisi o fazi u kojoj je identificirana jer što su očigledniji simptomi krize, to je kriza dublja, a proces izlaska iz krize zahtjevniji. Uobičajeno se ističu osnovne faze procesa krize (Denk 1996:28, prema Osmanagić Bedenik 2010:106-107), potencijalna, latentna i akutna faza, prema stupnju opažanja, stupnju posljedica te vremenskoj dimenziji „(Töpfer 1999:15).

„U potencijalnoj krizi, u prvoj fazi, predviđanje upravljanja krizom je misaona pretpostavka moguće krize. U drugoj fazi, koriste se metode za prevenciju, a kod akutne krize, najjačeg stupnja opažanja potrebna je identifikacija krize te reaktivno djelovanje odnosno upravljanje. Potencijalnu krizu ne obilježavaju određeni simptomi, već je prividno normalno stanje, a pojačava se kroz poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere koje nepovoljnim razvojem mogu pojačati u krizu „ (Osmanagić Bedenik 2010:106-107).

„Latentna kriza nastaje iz potencijalne krize kada se mogućnost pojave krize već razvila u opasnost. Za spoznaju latentne krize potrebni su instrumenti, poput indikatora ranog

upozorenja, a relativno duži vremenski period za djelovanje nudi mogućnost da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja. Pravovremeno uočavanje prilika i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo zanemarivanje vodi u dublju krizu. Za uspješno ovladavanje krizom u latentnoj fazi postoje brojne opcije djelovanja i mogućnosti uvođenja različitih mjera, odnosno uvođenje postupnih, evolutivnih promjena. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i stvaraju potrebu za preokretom najčešće nastaju godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma, stoga su poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno rijetke“(Osmanagić Benedik, 2007: 19).

„Akutna kriza je stadij u kojem su simptomi krize neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva kratko vremensko razdoblje i relativno visok pritisak za djelovanje odnosno donošenje potrebnih brzih i pravih odluka uz ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator promjena. Akutna kriza inicira strukturalne promjene i promjene u ponašanju. Ishod akutne krize su sanacija ili likvidacija kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i poduzeće više nema potencijala za izlazak iz krize“( Osmanagić Benedik, 2007: 19).

### **2.1.1. Pet modela za rano otkrivanje krize**

Postoji nekoliko modela za rano otkrivanje krize koji su kreirani u nekoliko etapa koje predstavljaju dio modela kojim se zaokružuje jedna oblast interesa. Da bi se prešlo u novu etapu potrebno je da krizni tim prihvati izvještaj prethodne etape. Ukoliko se taj izvještaj ne prihvati, tada se vraćamo na početak te etape i vršimo potrebne korekcije. Elementi modela razvrstani su u pet etapa. Krizni tim predstavlja savjet projekata koji su zaduženi za implementaciju modela. Elementi modela predstavljaju njegov sastavni dio koji je neophodan za funkcioniranje cjeline.

Prva etapa podrazumijeva snimak stanja koji se temelji na izvještaju koji u sebi sadrži financijske i nefinancijske pokazatelje. Financijski pokazatelji odnose se na pokazatelje ekonomičnosti, rentabilnosti i likvidnosti. Nefinancijski pokazatelji temelje se na snimci stanja i to ljudskih potencijala, iskorištenosti kapaciteta i stanju tehnike, konkurencije i tržišta, organizacijske strukture. Snimak stanja se vrši u cilju identifikacije problema poduzeća/ustanove i monitoringa. Izvještaj o snimljenom stanju prihvaća krizni tim koji se

sastoji od najsposobnijih kadrova. Krizni tim čine predstavnici timova iz strateškog, operativnog i komunikacijskog menadžmenta. Ukoliko krizni tim prihvati izvještaj pristupa se drugoj etapi; ukoliko isti odbije, vrši se ponovna analiza stanja.

Druga etapa podrazumijeva predstavljanje anticipativnog kriznog menadžmenta poduzeću ili ustanovi. Ova etapa će se analizirati kroz projekat anticipativnog menadžmenta i njegovo krajnje prihvaćanje od strane menadžmenta poduzeća/ustanove. Projekt se sastoji od simptoma i uzroka poslovne krize. Potpora menadžmenta uvjet je za davanje poticaja i važnosti praćenja krize u poduzeću/ustanovi. Anticipativno upravljanje krizom ima za cilj poduzimanje svih mjera kako bi se izbjegla kriza. Poduzeće ili ustanova je društvena kategorija i kao takvo podložno je kriznim situacijama. Postoje simptomi koji upozoravaju na kriznu situaciju. Važno je rano prepoznavanje tih simptoma, a što je i svrha projekta anticipativnog kriznog menadžmenta.

Treća etapa podrazumijeva izradu dokumentacije koja na jednostavniji i detaljniji način prezentira simptome i uzroke u vidu pravilnika i priručnika, a sve u cilju izbjegavanja poslovne krize. Za što bolju primjenu modela se preporučuje slijedeća dokumentacija: Pravilnik o identifikaciji simptoma krize, Pravilnik o izvorima krize, Pravilnik o uzrocima krize, Priručnik o prevenciji uzroka krize, Priručnik o stadiju krize poduzeća/ustanove.

Četvrta etapa podrazumijeva uvođenje anticipativnog kriznog menadžmenta, a da bi se ono uvelo, potrebno je da postojeći menadžment uvidi značaj simptoma i uzroka poslovne krize kroz projekt. Uvođenje se vrši kroz prihvaćanje prethodnih podmodela, stavova o simptomima i izvorima krize, kao i sama izrada dokumentacije koja se navede u trećoj etapi. Za uvođenje modela veoma je bitna motivacija zaposlenih. Zaposleni su ti koji provode aktivnosti menadžmenta. Nakon uvođenja anticipativnog kriznog menadžmenta potrebno je napraviti izvještaj o uvedenom stadiju koji treba prihvatiti krizni tim. Ukoliko ga prihvati pristupa se provjeri; ukoliko odbije, ponovno se uvodi anticipativni krizni menadžment.

Peta etapa je posljednja etapa modela koja podrazumijeva provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta. Ta provjera uspješnosti se iskazuje kroz izvještaj o poslovanju poduzeća/ustanove. Ukoliko je poduzeće/ustanova popravilo poslovanje u odnosu na prethodno razdoblje odnosno kad nije postojao model onda se prihvaća izvještaj o poslovanju poduzeća/ustanove od strane kriznog tima. Ukoliko izvještaj prihvati krizni tim, slijedi održavanje i poboljšavanje uvedenog sustava anticipativnog kriznog menadžmenta. Ukoliko se

izvještaj odbije, ponovno se pristupa četvrtoj etapi odnosno uvođenju anticipativnog kriznog menadžmenta (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php?id>, posjećeno 22.02.2020.).



Slika 2.: Upravljanje krizom ([www.google.hr/search?q=upravljanje+krizom&sxsrif](http://www.google.hr/search?q=upravljanje+krizom&sxsrif), posjećeno 22.02.2020.)

### 2.1.2. Upravljanje rizicima

Rizik je opasnost nastanka štetnog događaja (požar, sudar vlakova ili automobila, potonuće broda, nezgoda, bolest, smrt, gubitak u poslovanju, propadanje poduzeća, i sl.). Rizik se može mjeriti i može se ukalkulirati u troškove. Neizvjesnost je subjektivne prirode koja se ne može mjeriti, ona je nesigurnost. Rizik predstavlja nesigurnost, opasnost, i gubitak (dr.sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view>, posjećeno 22.02.2020.).

U poduzeću postoje dvije vrste rizika: poslovni i financijski. Poslovni rizici su uvijek i financijski i obrnuto. Financijski rizik predstavlja mogućnost gubitka uloženog novca, dok poslovni rizik predstavlja štetu na imovini. Financijski rizik je odstupanje ostvarenog od očekivanog prinosa na raspoloživoj imovini. Rizik je mogućnost da se neće ostvariti očekivani prinos na financijsku imovinu. Rizik financijske imovine procjenjuje se kao:

- rizik pojedinačne financijske imovine (individualni rizik)
- rizik portfelja



- kontribucija rizika imovine rizičnosti portfelja (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php?id>, posjećeno 22.02.2020.).



Slika 3.: Financijski rizici (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php?id>, posjećeno 22.02.2020.).

Poslovni rizik ovisi o čitavom nizu faktora kao što su potražnja, konkurencija, proizvodi i poslovna poluga. Financijski rizik ovisi isključivo o formiranju strukture kapitala, što se upošljava više dugova rizik je veći. Financijski je rizik prisutan i pri korištenju povlaštenog kapitala.

Čimbenici poslovnog rizika su :

- Neizvjesnost potražnje (jedinice prodaje)
- Neizvjesnost budućih cijena
- Neizvjesnost cijena inputa
- Neizvjesnost životnog vijeka proizvoda

Tri koraka risk menadžmenta su:

1. Identifikacija (prepoznavanje)
2. Mjerenje (kvantificiranje)

### 3. Upravljanje rizicima

Signali ranog upozorenja su prepoznavanje poslovnih i financijskih rizika. Rani financijski signali su vidljivi iz:

#### Bilance

- Računa neto dobiti , prihoda i rashoda
- “Starenje potraživanja”
- Rani upravljački signali
- Rani poslovni signali
- Rani signali u odnosima s bankama

U malom poduzeću poduzetnik je menadžer koji je odgovoran za upravljanje rizicima, a u velikom poduzeću odgovornost za snošenje rizika je u domeni specijaliziranog menadžera.

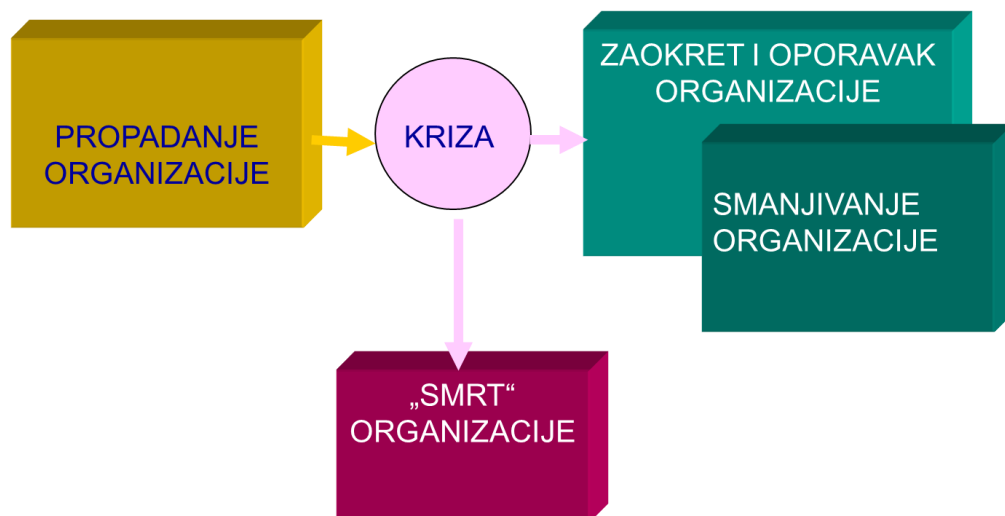
Potrebno je unaprijed i preventivno minimizirati vjerojatnost požara ili nesreće na radu, održavati sigurnosne obrazovne programe za zaposlenike, redovito pregledavati i popravljati sigurnosne uređaje, štititi imovinu unajmljivanjem čuvara, poboljšavanjem protuprovalnih alarma te provjerom kandidata kod zapošljavanja. Upravljanje je rizikom integralni dio dobrog menadžmenta (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god. 2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view>, posjećeno 22.02.2020.).

Rizik menadžeri stalno su u potrazi za najkorisnijim procesima i smjernicama za upravljanje rizikom i suočavaju se s teškim zadatkom pri odlučivanju što preporučiti njihovim upravama. Upravljačka struktura u organizaciji treba osigurati da svi rizici imaju «vlasnika» koji su odgovorni za upravljanje njima i koji imaju ovlaštenje za donošenje odluka povezanih s upravljanjem rizikom. Vrednovanje rizika je stalan proces, svi su uključeni u upravljanje rizicima, neučinkoviti procesi su primarni izvor poslovnih rizika, menadžment preuzima odgovornost za vrednovanje i upravljanje poslovnim rizicima, stalno se promatraju i vrednuju stvarni izvori rizika, unaprijed i preventivno minimizirati vjerojatnost požara ili nesreće na radu, održavati sigurnosne obrazovne programe za zaposlenike, redovito pregledavati i popravljati sigurnosne uređaje, štititi imovinu unajmljivanjem čuvara, poboljšavanjem protuprovalnih alarma te provjerom kandidata kod zapošljavanja. Upravljanje je rizikom integralni dio dobrog menadžmenta Učinkovit je sustav upravljanja rizikom kombinacija organizacijske kulture (vjerovanja, vrijednosti i ponašanja), procesa i struktura koje su usmjerene prema ostvarenju potencijalnih dobitaka, dok se istovremeno izbjegavaju i ograničavaju gubici. Rizik menadžeri

stalno su u potrazi za najkorisnijim procesima i smjernicama za upravljanje rizikom i suočavaju se s teškim zadatkom pri odlučivanju što preporučiti njihovim upravama. Upravljačka struktura u organizaciji treba osigurati da svi rizici imaju «vlasnika» koji su odgovorni za upravljanje njima i koji imaju ovlaštenje za donošenje odluka povezanih s upravljanjem rizikom (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php>, posjećeno 22.02.2020).

### 2.1.3. Uzroci i znakovi upozorenja poslovne krize

Prema mnogim autorima, određenu posljedicu izaziva neki uzrok i taj indikator je ključan za istraživanje i razmatranje poslovne krize. Jedan od njih upućuje „na neke od znakova upozorenja na koje trebaju pripaziti odgovorni za poslovanje su tehnički diskontinuitet, otpor javnosti prema novostima, inspekcijska upozorenja, glasine i sumnje, pritužbe klijenata, nedovoljni menadžerski angažmani i prigovori nižih zaposlenika. Razlog neobraćanja pozornosti na navedene znakove upozorenja proizlazi iz prevelike samouvjerenosti i podcjenjivanja problema. Prevelika samouvjerenost potiče samozadovoljstvo, rukovodstvo je zaslijepljeno i ne uočava znakove upozorenja, podcjenjuje važnost informacije koja upućuje na neki problem ili ne sagledava podatke kao cjelinu za poslovno predviđanje. Stvarni uzroci krize vidljivi su mnogo prije nego njihove posljedice što ističe važnost sistematiziranja uzroka radi bržeg i lakšeg uočavanja, a u većini slučajeva ne radi se o jednom, već o kombinaciji različitih uzroka, unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline koji zbog nespremnosti menadžmenta na poslovni izazov dovode do poslovne krize“ Luecke (2005:90-99).



Slika 4.: Posljedice poslovne krize (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020,<https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php>, posjećeno 22.02.2020.).

### 3. POJAM KRIZNOG MENADŽMENTA

#### 3.1.UTJECAJ KRIZE NA MENADŽMENT

„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.“

Moderni menadžeri, za razliku od onih tradicionalnih, imaju moderniji pristup pri čemu razmatraju preventivne stvari prije nego li do krize dođe, među ostalim, proučavaju proizvode, ali i nezgode koje se dešavaju među ljudima.

„Krizni menadžment čine aktivnosti koje sadrže odgovor na krizne događaje i napore za oporavkom, odnosno spremnosti za nastup budućih kriznih događaja. Javlja se u kontekstu menadžmenta, strategijskog menadžmenta i korporacijskog menadžmenta. 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 (Kešetović, Ž., Toth, I., 2012: Problemi kriznog menadžmenta).“



Slika 5. Krizni menadžment ([https://www.google.com/search?q=krizni+menad%](https://www.google.com/search?q=krizni+menad%2C), posjećeno 21.02.2020.)

„Krizni menadžment obuhvaća niz aktivnosti dizajna, redizajna i primjene ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, spriječavanje, pripravnost, zaustavljanje, oporavak i učenje. Aktivni krizni menadžment je usmjeren da pomoću osmišljenih mjera opreza i kompenzacija spriječi nastanak krize. Reaktivni krizni menadžment je pasivnog karaktera, a zadatak mu je suzbijanje nastale krize ili njeno ublažavanje. Kriza može pogoditi bilo koje poduzeće bez obzira na veličinu, i u bilo koje vrijeme, u sebi skrivaju izvjesnu prijetnju i opasnost za poduzeće. Što je dublja kriza teže je istu svladati. Najvažnije je prepoznati krizno razdoblje što ranije, na adekvatan ga način prevladati i omogućiti poduzeću put prema novim poslovnim uspjesima. Priznavanje postojanja problema odnosno krize za menadžment je jednako priznavanju neuspjeha i vlastite nesposobnosti za vođenje poduzeća, a to je prvi korak prema izlasku iz krize. Ciljevi svakog menadžmenta je dobar poslovni rezultat, poslovanje sa profitom prije svega, dobar ugled, dobri odnosi sa poslovnim partnerima, investitorima, dugoročni ugovori sa dobavljačima i kupcima, dobra organizacijska kultura, i drugi. Uzrok poslovne krize je i neostvarenje ciljeva“ (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijal ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php>, posjećeno 22.02.2020.).

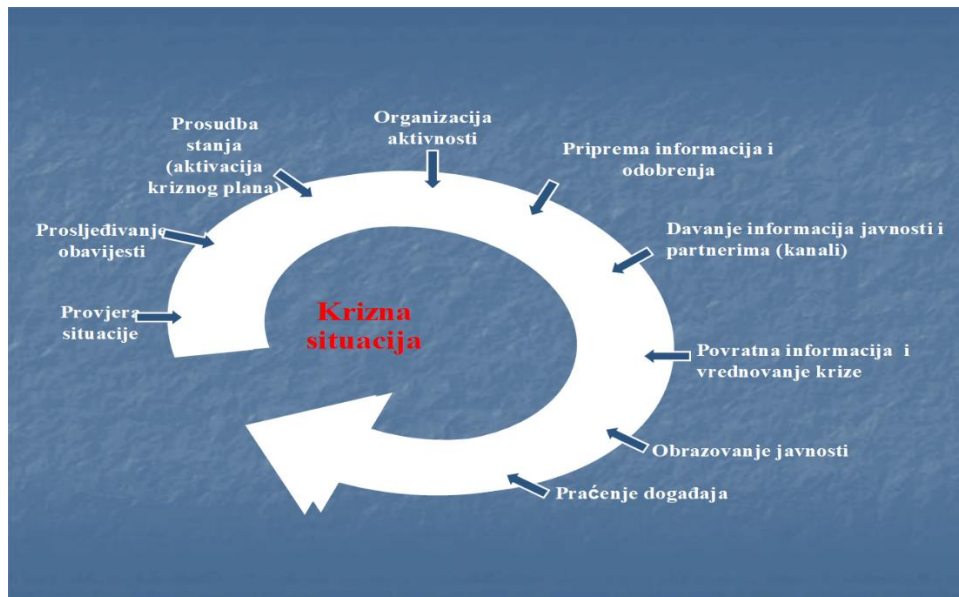
U kriznim situacijama najvažnije je održati poslovni kontinuitet organizacije. To zahtijevaju i očekuju korisnici, zaposlenici, dobavljači, jednom riječju društvo u cjelini. Promjene u okruženju koje uzrokuju krizu utječe i na konkurenciju. Svi imaju isti problem, ili im se pružila ista prilika. Uspjeti mogu oni koji su sposobni promijeniti se. Pretvoriti krizu u šansu znači biti jak prije nego što se kriza razvije. Organizacija ne smije čekati da se problem javi, već se treba za njega unaprijed pripremiti. Jake organizacije poduzimaju mjere da postanu još jače, dok slabe čekaju odnosno ne znaju što im je činiti.

Za početak potrebno je znati gdje tražiti uzroke moguće krize. Iza toga slijedi istraživanje uzroka kako bi se utvrdilo što bi u dogledno vrijeme moglo izazvati krizu. „Posebnu pozornost treba posvetiti kvantifikaciji rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se ostvari. To će omogućiti da se odrede rizici koji se mogu učinkovito neutralizirati vlastitim djelovanjem ili osiguranjem. U situacijama kad nije moguće svesti moguće posljedice, ili vjerojatnost nekih kriza na prihvatljivu razinu, potrebno je izraditi plan za izvanredne situacije.

Za učinkovit plan Luecke (v. 2005., str. 69.- 80.) predlaže sljedeće aktivnosti odnosno korake: „sastavljanje skupine za planiranje, prosudbu razmjera problema, izradu plana, iskušavanje te ažuriranje plana.,,.

Najučinkovitiji su načini za uočavanje znakova upozorenja: dati ovlasti zaposlenicima, pobrinuti se da ovlaštene osobe reagiraju na njihova upozorenja , utemeljiti krizne skupine. U cilju rješavanja krize potrebno je brzo i odlučno djelovati, otvoreno komunicirati, rabiti tehnike upravljanja projektima te imati čvrsto vodstvo“ (v. isto, Luecke, str. 122.-141.).

Glavna su načela u rješavanju krize: treba ostati pozitivan i imati takav stav prema krizi i nastaloj situaciji, postavljanje poslovnih aktivnosti organizacije u skladu s očekivanjima okruženja, traženje prilika i šanse u krizi. S obzirom da je ugled krhka i narušiva kategorija, treba biti pozoran u kriznoj situaciji. Javnost stvara sliku o organizaciji na temelju komunikacije. Neophodna je temeljita priprema za aktivnosti izvješćivanja javnosti. Ukoliko uprava organizacije nije pripremljena za kriznu situaciju, a naročito za komunikacijske aktivnosti tijekom krize, ugled organizacije može se uništiti za samo nekoliko minuta. Uspješno rješavanje krize postaje društveno koristan resurs. Ukoliko organizacija ostvari komunikaciju izbjegavajući sukobe, konflikte i krize, ili barem ovladavajući njima, to će se pozitivno odraziti na njezin uspjeh. „Organizacija koja je zapala u krizu treba istinito prikazati situaciju u javnosti i preuzeti odgovornost, osigurati stalno i potpuno obavještavanje javnosti o mogućim rizicima, iznositi sve raspoložive informacije, čak i kad situacija ide neželjenim tijekom te pokazati svoje nastojanje da kontrolira, ukloni ili umanju potencijalne opasnosti. Učinkovita zaštita od nove krize može biti alternativno (kontingencijsko) planiranje koje osigurava poduzimanje specifičnih akcija kad se ostvare događaji odnosno okolnosti koji nisu planirani u formalnom procesu planiranja“ (Lukić i dr., 2010., str. 636.).



Slika 6.: Slijed aktivnosti na rješavanju poslovne krize (dr. sc. Dragutin Funda, skripta ak.god.2019/2020, web:<https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course>, posjećeno 22.02.2020.).

### 3.2.Krizni menadžment u kriznim situacijama

U svom djelovanju krizni menadžment ima jako puno zadataka, potrebno je utvrditi preventivne mjere koje utječu na način da se nastanak krize dovede do minimuma, upravljanje krizom, njeno ublažavanje, reagiranja na vrijeme i popravka štete nakon njena djelovanja. „Krizna 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“ (Osmanagić Benedik:109).

„Krizna ima toliko koliko je različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima organizacija djeluje. Zato krizu nije samo teško odrediti već i razvrstati. Krize mogu biti izazvane različitim uzrocima: prirodnim (npr. zemljotres) i ljudskim (npr. surovi sukobi etničkih grupa). Krize koje je uzrokovao čovjek mogu se odnositi na gubitak kontrole nad tehnologijom, ili na ljudske

greške koje je teže definirati. Krize mogu proizaći i iz potencijalne nezaposlenosti ili ugrožavanja ekonomskog prosperiteta: zatvaranje tvornica ili rudnika od strateškog značaja za naselje. Lepeza kriza je začuđujuće široka. Svatko tko se bavi problematikom kriza, prije ili kasnije, dolazi na pitanje njihove tipologije. Klasifikacija kriza javlja se kao nužan i neophodan instrument i pretpostavka uspješnog upravljanja krizama. Ona je također prethodni neophodni korak u razvijanju teorije krize. Naime, svakome tko želi znati kako se različiti tipovi kriza razvijaju, koji problemi se pri tom javljaju i, što je najvažnije, kako se oni mogu riješiti, tipologija kriza bi sigurno pomogla u identificiranju zajedničkih karakteristika različitih kriza. Međutim, klasificiranje kriza znači pucanje u pokretnu metu, s obzirom da se budući incidenti mogu razlikovati od onih koji su nam poznati danas, pa i tipologije koje se koriste danas već sutra mogu imati samo ograničeno važenje. Očigledno je da i praktičari i naučnici-istraživači tragaju za djelotvornom tipologijom krize. Nakon što su označene imenom i analizirane, klasificiranje kriza je prvi korak ka njihovom držanju pod kontrolom. U ovom smislu analiza ne znači samo provođenje teorijskog istraživanja, već i napredak u poduzimanju značajnih praktičnih mjera koji je omogućen tipologijom koja je služila kao adekvatan okvir analize. Stoga, koristi od tipologije se mogu vidjeti i u kapacitetu da se olakša izvođenje čvrstih zaključaka o krizi i poduzimanju protu mjera. Međutim, odgovarajuća tipologija bi trebala biti dovoljna, odnosno potpuna (iscrpna) i da obuhvati sve moguće slučajeve kriza; da njene podgrupe budu međusobno isključive (diskriminativne), to jest da se ne preklapaju; bude korisna, tj. praktično primjenljiva u smislu da olakšava preventivne mjere za sprječavanje nastanka krize ili mjere reagiranja, odnosno suprotstavljanja već nastaloj krizi. Ona je korisna ako omogućava da se na iste ili slične tipove kriza primjenjuju iste ili slične preventivne i represivne mjere; i bude pragmatična u smislu da broj podgrupa kriza bude upravljiv i razlike između podgrupa dovoljno široke da se izbjegnu klasifikacije koje imaju isključivo naučnu primjenu. Dakle, ukratko, tipologija krize bi trebalo da omogući jasnu alokaciju svih aktuelnih ili budućih kriza u jednu od međusobno isključivih klasa i da olakša upravljanje krizama. Ovo, međutim, nije nimalo jednostavno. U relevantnoj literaturi postoji nekoliko osnovnih tipologija različitih kriza, mada najnoviji razvoj pojačava utisak da raspoložive tipologije nisu pogodne za različite i kompleksne krize koje se događaju danas i vjerojatno će se događati u budućnosti“ (Ž.Kešetović, N. Korajlić, I. Toth, 2013:64).

„Tipologije nisu pogodne za različite i kompleksne krize koje se događaju danas i vjerojatno će se događati u budućnosti. Vjerojatno najstarija i najjednostavnija tipologija razlikuje krize



uzrokovane prirodnim faktorima i one koje su uzrokovane ljudskim faktorom (tehnoške). Osnova efikasnog kriznog menadžmenta leži u nizu principa koji se mogu primjenjivati prije, tokom i nakon bilo kakve vrste izvanredne situacije, konačni cilj je da se spriječi izbijanje izvanredne situacije, kao i da se uspješno nosi s izvanrednom situacijom kako bi se spriječilo njeno prerastanje u krizu. Efikasno upravljanje u kriznim situacijama više je od refleksa i sreće. Iako kriza zahtjeva obrambeni odgovor državnih službenika, efikasno upravljanje u kriznim situacijama također uključuje i mjere anticipiranja kako bi se njima omogućilo da koordiniraju i kontroliraju odgovore na neku vanrednu situaciju“ (Ž.Kešetović, N. Korajlić, I. Toth, 2013:164).

#### **4.KOMUNICIRANJE U VRIJEME KRIZE**

„Kriznu komunikaciju treba primjenjivati kao interaktivni proces razmjene informacija i mišljenja među pojedincima i skupinama, pri čemu treba primjenjivati višestruke poruke o naravi rizika uz pravovaljane reakcije te zakonske i druge mjere za rješavanje krize. Kako bi komunikacija u vrijeme krize bila što učinkovitija bitno je biti pripremljen prije nego što kriza izbije, jer trenuci krize nisu pogodni za promjene i prilagodbe sustava reagiranja.

Svrha komunikacije je pravovremeni prijenos i razmjena informacija koje su potrebne sudionicima u „komunikacijskom kanalu“. Ovisno o okolini s kojom komuniciramo razlikujemo unutarnju komunikaciju i komunikaciju s javnošću. Ključno je pravilno identificirati ciljanu javnost i kreirati adekvatan sadržaj poruke s procjenom što treba reći kako bi se proizvela željena reakcija

Komunikacijski plan za krizu ima ključna pitanja:

- Utvrđivanje zainteresiranih skupina
- Određivanje načina komuniciranja
- Utvrđivanje ključnih poruka
- Određivanje dinamike
- Određivanje komunikatora
- Određivanje lokacija

Moguće poruke javnosti su isprika, aktivnost ispravljanja pogreške, ponuda naknade, opravdavanje, traženje izgovora, prebacivanje krivnje, poricanje, napad na napadače. Javnost

želi prihvaćanje odgovornosti i spremnost da se poduzmu akcije rješavanja problema. Mediji žele točnost i jednostavnost, dobro objašnjenu statistiku, kontekst, komentare od strane najodgovornijih, kontroverzne elemente slučaja, obje strane istine i brzinu reakcije.

Nakon krize treba osvrnuti se na krizu i objasniti što se dogodilo, i zašto se dogodilo, jasno i iskreno reći kako su se stvari riješile. Ne smiju se prešućivati gubici ili pokušavati uljepšati ishod, svima dati do znanja kakva je situacija nakon krize, izložiti plan povratka i kretanja prema naprijed, podsjetiti na strateške ciljeve poduzeća.

Nakon krize trebamo organizirati sastanak i utvrditi koji su postupci dobro provedeni, a koji loše, i to neposredno nakon krize dok su dojmovi još „svježi“. S obzirom da se na greškama uči, kriznu komunikaciju potrebno je analizirati nakon krize u cilju kvalitetnije komunikacije u budućnosti. Iako je kriza završena, to ne znači da poduzeće ne može opet pogoditi

Ulogu odnosa s javnošću je sprječavanje i rješavanje krize kroz sljedeće čimbenike. Oni koji rade poslove kriznog komuniciranja posjeduju sve relevantne podatke o događaju; vladaju informacijama i koriste ih na pravi način. Ranijom pripremljenošću za krizne situacije s planom kriznog komuniciranja olakšavaju se reakcije. Nerijetko se prave godišnje revizije planova. Čak i simulacije kriznog komuniciranja kako bi se provjerila učinkovitost planova. Pomažu određivanju zadataka članova organizacije, stvarajući timove za krizno komuniciranje, i pripremajući ih puno prije izbijanja krize. Jedna od bitnih stvari u kriznom komuniciranju jeste vrijeme. U krizi obično nema vremena za uspostavu timova, trening ljudi i podjelu zadataka. Proaktivnošću, odnosno, kreiranjem vijesti prije nego što ona postane vijest (inače je teško kontrolirati krizu).

Komunikacija je jedna od temeljnih funkcija u poduzeću. Sa sobom povlači proces prijenosa informacija, ideja, stavova i planova. Većina problema koji dovode do krize proizlaze iz nedostatka pravilne komunikacije između rukovodstva i zaposlenika. Komunikacija može biti sredstvo motiviranja i jačanja morala, kao i povećanja produktivnosti što održava poduzeće i smanjuje rizike krize. Pravilno upravljanje komunikacijom ima veliki značaj u davanju informacija „prema van“, dajući dovoljnu zaštitu u iznošenju određenih podataka, a opet omogućavajući uvid u situaciju organizacije što stvara pozitivnu sliku. U komunikaciji „prema van“ treba imati na umu činjenicu da nije presudno ono što se dogodilo, već koja je percepcija samog događaja, i što će se prezentirati. Komuniciranje vodstva i okoline, kao i unutarnjeg „dijela“ (zaposlenika) ima veliku važnost za saniranje i u konačnici izlazak iz krize. Prije

izbijanja krize je potrebno istraživati i prikupljati informacije o rizicima, Izraditi plan upravljanja krizom s popisom mogućih odluka i načina ponašanja u pojedinim kriznim uvjetima, pripremanje modela medijskih priopćenja za odabrane krizne slučajeve, određivanje načina ponašanja i komuniciranja u slučajevima kriznih situacija, određivanje članova tima za hitno djelovanje u slučaju krize, njihova obuka i izobrazba.

Kad je kriza već izbila, moguće taktike kriznog komuniciranja su definiranje događaja kao krize od strane tima za krizne situacije, prikupljanje i obrada relevantnih informacija kao podloge odluka Tima za krizne situacije, odašiljanje kriznih poruka unutar sustava i prema javnosti i medijima

Taktike komuniciranja nakon krize: detaljna analiza uspjeha i pogrešaka Tima za krizne situacije s ciljem uvođenja potrebnih promjena u organizaciji, kod zaposlenika, u internim propisima ili procedurama. Nastavak komuniciranja s javnošću i medijima o posljedicama krizne situacije ako se ocijeni potrebnim. Proaktivno razmišljati o kriznim situacijama, organizirati brainstorming: koje su moguće krize, neke krize se mogu predvidjeti (mijenjamo nešto, otpuštamo, redefiniramo prava, reorganiziramo...)

Moramo izabrati tim za krizno komuniciranje koji se treba sastojati od nekoliko top menadžera koji su za to nadareni i osposobljeni. Po potrebi angažirati vanjske konzultante i stručnjake iz specifičnih znanja vezanih uz krizu . Upravljanje konfliktima između pravne službe i odnosa s javnošću: prvi će tvrditi da je pravno pametnije šutjeti, no takvo ponašanje dugoročno ima teže i drastičnije posljedice. Odrediti i trenirati glasnogovornika. Treba izabrati osobu s pravim vještinama verbalne komunikacije, koja je na odgovarajućoj poziciji (samo TOP krize zahtijevaju reakciju TOP menadžera), osobu koja je za to uvježbana.

Glasnogovornik mora imati vještine verbalne i neverbalne komunikacije , otpornost na stresnu situaciju, sposobnost savladavanja treme, jasnoća i uvjerljivost , sposobnost uvjeravanja , vještina odgovaranja na teška pitanja, stvoriti komunikacijsku infrastrukturu; e-mail, SMS, društvene mreže, adresari , sastaviti listu novinara, partnera, suradnika . Nemoguće stvarati kanale kad kriza izbije, treba misliti unaprijed i stvarati dobre veze koje će poslužiti kad zatreba

Treba odrediti skupine koje su najviše zainteresirane za krizu i njeno razrješenje , prije svega, to su vlastiti djelatnici jer su oni u poziciji „neplaćenih glasnogovornika”, zatim, to su klijenti

pa opća javnost. Svaka skupina mora dobiti odgovarajuće poruke, saznanja, garancije, obećanja i slično.

Nakon toga treba pripremiti načelne izjave. Procijeniti dalji razvoj krizne situacije i analizirati opcije Razviti kratke i jasne poruke za sve grupe obuhvaćene krizom i smirivati ih njima. Pitati se što ste naučili i potruditi se da se to nikad više ne ponovi „(dr.sc. Dragutin Funda, nastavni materijal ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php>, posjećeno 22.02.2020.).



Slika 7. Komunikacija u krizi, <https://www.google.com/search?q=poslovna+kriza> (posjećeno 22.02.2020.)

„Efektivna komunikacija kriznog vodstva s zaposlenicima i javnošću je jako važna. 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“ (Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S., (2011): IV. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja).

„Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan sa dva podjednako važna elementa:

1.plana rješavanja krize i

2.plana komunikacije u kriznoj situaciji.

Krizno komuniciranje je interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tokom, te nakon izbijanja krizne situacije.

„Prilikom provedbe komunikacije treba odgovoriti na tri osnovna pitanja (što se dogodilo, što se poduzima i što će se poduzeti)“ (Odošić A.2016., Krizna komunikacija (Internet,<http://documents.tips/documents/krizno-komuniciranje-u-zdravstvu1-doc.html>, posjećeno 16.02.2020). Prema dr.sc. D. Fundi učinkovito komuniciranje tijekom krize sa svim sudionicima zahtijeva pažljivu pripremu i mimo izvršenje. Krize obuhvaćaju aktivnosti predviđanja potencijalnih kriznih događaja, pripremu za njih, rješavanje kriza, komunikaciju s oštećenima i javnosti te analizu poduzetih mjera i aktivnosti. Izvještavanje medija, koji informaciju o krizi plasiraju u javnost, može štetiti organizaciji i to s većim posljedicama od materijalne ili financijske štete prouzročene samom krizom. Poduzeća trebaju imati kvalitetno ustrojene službe za odnose s javnošću kako bi konstantno bile spremne za izvještavanje u kriznim situacijama. Ukoliko poduzeće tijekom krize ima primjerenu i kvalitetnu reakciju, ne samo da će se kriza uspješno prebroditi, već se stječe i zadržava naklonost i povjerenje javnosti i korisnika usluga, kao i iskorištavanje krize kao prilike za jačanje ugleda. Odnosi s javnošću mogu pojačati učinke pozitivnih događaja i procesa u zajednici, i spriječiti učinke negativnih događaja i procesa, no nikako ne mogu biti zamjena za loše upravljanje organizacijom. Prije nego kriza nastane, potrebno je izraditi strategiju kriznog komuniciranja koja podrazumijeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, te predstavlja temelj kriznog plana. U sklopu strategije provodi se: analiza krize, istraživanje mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca, SWOT analiza, izrada modela te izrada programa (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijali ak.god.2019/2020.,<https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view>, posjećeno 22.02.2020.).

## **5.NASTANAK KRIZE**

### **5.1.KRIZNE STRATEGIJE**

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

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)“ (Osmangić Benedikt, 1999).

Prema dr.sc. D. Fundi i T. Majić (zbornik radova IV. Međunarodne konferencije, Dani kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica, 2011.) „u kriznim situacijama treba težiti ostvarivanju pretpostavki za opstanak organizacija. Razvojna strateška usmjerenja ostavljaju se po strani jer se organizacija mora orijentirati prema načinima vlastita oporavka. Ako ne postoji strateška isplativost opstanka organizacije potrebno je razmotriti neku od izlaznih strategija. Strategije za rješavanje kriznih situacija zapravo su skup menadžerskih aktivnosti i odluka kojima se uvode promjene usmjerene u pravcu zaustavljanja procesa propadanja i oporavka organizacije.“

„U kriznim situacijama rabe se strategije kao odgovor na krizu ponajprije radi očuvanja ugleda organizacije ( Tomić, Milas, 2007., str.144.)“. „Kao odgovor na krizu Heath i Coombs ( 2006., str. 205.) navode sljedeće strategije:

- strategije poricanja (napad i tužitelj, poricanje, ispaštanje za tuđe grijehe)
- strategije umanjenja (isprika, opravdanje)
- strategije ponovne izgradnje (nadoknada, ispričavanje)
- strategije pojačanja (potpomaganje, laskavost). „

Hofer ( 1980., str. 19. – 31.) razmatra dvije skupine strategija zaokreta:

„— poduzetničke strategije (strategije generiranja prihoda i strategije refokusiranja proizvoda i tržišta

— strategije učinkovitosti (strategija smanjivanja troškova i strategija redukcije imovine).

„Slatter i Lovett ( 1999.) predlažu sljedeću klasifikaciju strategija:

- promjena menadžmenta
- stroga inancijska kontrola
- organizacijske promjene i decentralizacija
- novi proizvod ili tržište
- unapređivanje marketinga
- rast kroz pripajanje drugih organizacija
- redukcija imovine
- redukcija troškova
- investiranje i prestrukturiranje dugova
- druge inancijske strategije.“

„Khandwalla (v. 2001.) u strategije zaokreta ubraja:

- promjenu menadžmenta
- značajniju redukciju troškova i imovine
- čvršću inancijsku kontrolu i inancijsku injekciju
- transformacijske promjene
- restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenika
- strategijski zaokret
- refokusiranje proizvoda i tržišta
- unapređivanje prodaje
- unapređivanje operativne učinkovitosti
- uštede (izvan otpuštanja zaposlenika). „

U rješavanju kriznih situacija upotrebljava se ( Buble i dr. 2005, str. 120. - 125.) „strategija konsolidacije i strategija napuštanja djelatnosti (strategija ubiranja plodova, prodaja, gašenje) o kojima će biti više riječi u nastavku. Svrha je strategije konsolidacije i obnavljanja preživljavanje organizacije u ključnim djelatnostima podizanjem njezine konkurentske sposobnosti. Ako trenutni položaj organizacije nije stabilan nužno je provesti akcije za promjenu postojećeg stanja.

„Gašenje (likvidacija) organizacije ili njezinog dijela - ako je izlazak iz industrije jedina strateška opcija, tad se može provesti likvidacija, zapravo gašenje organizacije ili njezinog dijela. Likvidacija znači obustavljanje postojanja organizacije ili njezinog dijela, putem rasprodaje imovine i obustavljanjem kompletnih operacija. Navedena strategija rabi se tek kad nijedna druga nije dala rezultat“ (D. Funda, T. Majić: 54-56, Zbornik radova 2011).



Slika 8.: Strategije u krizi (<https://www.google.hr/search?q=krizne+strategije>, posjećeno 21.02.2020.)

### 5.1.2. Izlazak iz poslovne krize

Koju ćemo strategiju za izlazak iz poslovne krize odabrati ovisi o tome što ju je uzrokovalo, koliko je trajala i u kojoj mjeri se razvila. Ekonomist D. Sučević je „na temelju ranijih modela



i vlastitog istraživanja izradio model izlaska iz krize koji se sastoji od sedam faza, a zbog svojeg općenitog karaktera može se primijeniti u gotovo svakoj organizaciji. Faze modela izlaska iz krize su:

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

„Faza stabilizacije i povratak rasta su faze u kojima je opstanak poduzeća manje ugrožen nego u ranijim fazama. Nefitabilna imovina je prodana, postignuti su dogovori s dobavljačima i kupcima, upravlja se troškovima i novčanim tokom. U ovim fazama potrebno je donijeti planove i ciljeve koji će utjecati na povećanje profitabilnosti i dobiti. Proizvodne procese je potrebno standardizirati čime se postiže efikasnost i efektivnost rada, radi se na projektima širenja na nova tržišta i stvaranja novih linija proizvoda, vrše se pregovori sa novim investitorima, uvode se ISO sustavi kao dio sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću. Faza povratka rasta je dugotrajan proces koji omogućava poduzeću postizanje poslovne izvrsnosti koja može nadmašiti poslovne rezultate prije kriznog razdoblja.“ (Sučević 2010: 99).

## **6.KRIZE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA**

Poduzeća su cjeline koje su samostalne u gospodarskom, tehničkom i društvenom smislu. Mogu biti u vlasništvu subjekata koja proizvode dobra ili pružaju usluge za potrebe tržišta.

Osnivaju se radi ostvarivanja dobiti, ekonomskih ciljeva i zadovoljenja potreba društva, pri tome se koristeći odgovarajućim resursima snose poslovni rizik. Mogu se podijeliti prema:

- a. obliku vlasništva,
- b. prema stupnju odgovornosti,
- c. prema veličini i prema predmetu poslovanja.

Razlikujemo poduzeća u privatnom vlasništvu, javnom vlasništvu te mješovitom vlasništvu.

## **6.1. JAVNA PODUZEĆA**

Poduzeća u državnom vlasništvu nazivamo javna poduzeća. Ona obuhvaćaju element javnosti i element tržišta. Elementi javnosti se vide u tome da su kriteriji kod donošenja odluka vezani uz interese društva a ne samo financijsku dobit, ukoliko se ostvari dobit, odnosno i prihodi i gubici u poslovanju pripadaju cijeloj zajednici, odnosno snosimo posljedice kroz državni proračun, odgovornost za svoje poslovanje je usmjereno na odgovornost prema cijelom društvu. Javna poduzeća su u vlasništvu države, proizvode robe i usluge od značaja za zajednicu, imaju monopol na tržištu, na početku poslovanja dostupna su im veća sredstva te su početne investicije vrlo visoke.

Po pravnom obliku ta poduzeća su većinom dionička društva i društva sa ograničnom odgovornošću, zatim mogu biti javne korporacije kao jedan od oblika javnog poduzeća.

Od početka krize 2008. do kraja 2013. godine prihodi privatnih poduzeća pali su 12 posto, a javnih za 6,5 posto. Tijekom 2011. i 2012. prihodi javnih poduzeća bili su na razini iz 2008. Privatne tvrtke su svoje rashode smanjile za 10 posto, a u javnim su poduzećima rashodi ostali isti. To nam pokazuje da su u vrijeme krize javna poduzeća svoju profitabilnost održavala višim cijenama svojih usluga ili višim državnim subvencijama, a s druge strane nisu iskoristila krizu kako bi se restrukturirala i smanjila troškove poslovanja. Čak i u takvim uvjetima, velik je dio neprofitabilnih javnih poduzeća, čak i usprkos činjenici da su mnoga javna poduzeća monopoli, a to ekonomski nije logično. Nekonkurentna javna poduzeća tako utječu na više troškove poslovanja za ostala tvrtke te više životne troškove građana, ali i potiču političku korupciju i demotiviraju poduzetništvo, a dugoročni učinci takve gospodarske strukture mogu biti pogubni. Prema mišljenju Maruške Vizek s Ekonomskog instituta, glavna prepreka dobrom gospodarenju javnim poduzećima je nedostatak političke volje za provođenjem reformi, jer politika izravno imenuje članove uprava i nadzornih odbora više od tisuću poduzeća u

potpunom ili pretežnom državnom vlasništvu, a ima i mogućnost izravnog zapošljavanja stranačkog kadra u njima. Pritom je iznijela procjenu kako samo kroz četiri godine političkog ciklusa političke stranke imaju priliku zaposliti i do 20 tisuća 'svojih' ljudi u javnim poduzećima., (<https://www.poslovní.hr/hrvatska/upravljanje-javnim-poduzecima>, posjećeno 17.02.2020.)

Najveći problemi poduzeća u javnom sektoru su njihova loša organiziranost i loše upravljanje. Za to je odgovorna politika, tj. na bitne položaje u javnom sektoru vrlo često dolaze ljudi koji ne poznaju osnovne značajke javnog upravljanja i koji zbog toga vrlo često nisu u stanju provesti dobre zamisli koje ponekad imaju.

## **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. Usmjerenost na osnivanje, organiziranje i stalno unapređenje gospodarske djelatnosti ciljem podmirenja potreba tržišta i željom za ostvarenjem dobiti (profita).“ (Kesner-Škreb, M.,(1993): Financijska praksa, Institut za javne financije, vol. 17).“

## **6.3. KRIZNE SITUACIJE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA**

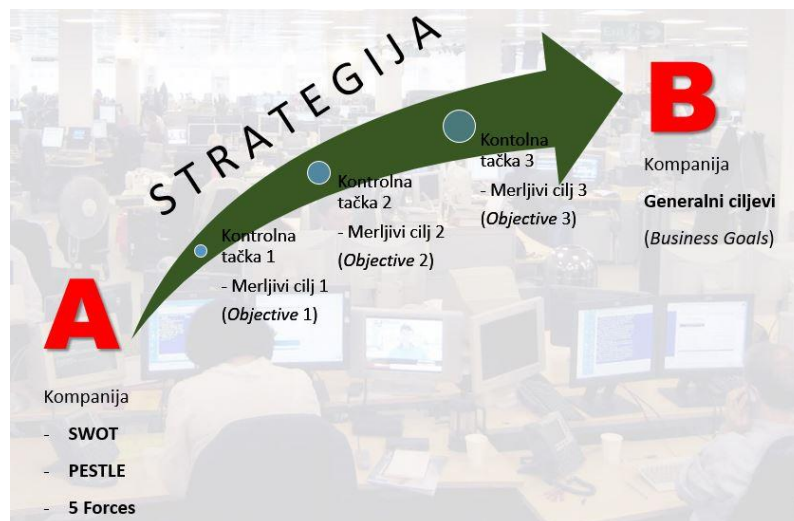
„Križa kao pojava se pojavljuje jednako kako u privatnom tako i javnom sektoru međutim treba definirati koje se krize dešavaju u javnom, a koje u privatnom sektoru. „(Luecke R., 2005. Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić i partneri).

„Križe 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 su 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?“ „(Osmanagić B., Kriza kao šansa, 2007.)

## **7. PRIMJER SWOT ANALIZA U GRADSKOM UREDU**

Zaposlena sam u Gradu Zagrebu, u Gradskom uredu za prostorno uređenje, izgradnju grada, prometno i komunalno redarstvo, Sektor za komunalno i prometno redarstvo. „Najjednostavniji način izvršenja analize okoline je provesti SWOT analizu koja nam daje sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije“ (Buble et al., 2005.). Vizija koju utvrđujemo definira smjer u kojem se ustanova želi razvijati to je ono čemu težimo. Ona se neće mijenjati zbog promijenjenih uvjeta. Misija je zadatak poduzeća. Predstavlja način na koji ćemo ostvariti misiju te jedinstven cilj i svrhu postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od drugih. Kako bi dobili informacije o samoj organizaciji i o njejoj okolini SWOT analiza omogućava menadžmentu da razvije strategiju na temelju relevantnih informacija (dr. sc. Dragutin Funda, nastavni materijal ak.god. 2019/2020., <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view>, posjećeno 22.02.2020.).



Slika 9.: web:swot <https://www.google.com/search> (posjećeno 21.02.2020.)

Odgovore koje organizacija dobije SWOT analizom treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka – definiranje misije i vizije organizacije, budućih ciljeva organizacije i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi, te prilika i prijetnji iz okoline.

„Oznaka S - Strengths → snaga

One su organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnom na tržištu od drugih organizacija. Snage nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, načina njihove uporabe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva

Oznaka W - Weaknesses → slabosti

Slabost podrazumijeva nedostatke ili ograničenja u jednom ili više područja organizacije.

Oznaka O - Opportunities → prilike

Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu povećati ili podržati potražnju za proizvodima /uslugama koje nude poduzeće.

Oznaka T - Threats → prijetnje

To su nepovoljne situacije u okolini organizacije koje postavljaju zapreke za željenu poziciju u firmi i potencijalno ugrožava njezinu sposobnost konkuriranja. Prijetnje mogu ugroziti vitalnost organizacije i usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva. (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008: 228)“.

„SWOT analiza je pomagalo u organizacijama koja nam služi za analizu trenutnog stanja organizacije na tržištu i analizu resursa organizacije tzv. situacijsku analizu organizacije. SWOT analiza nam daje odgovore odnosno utvrđuje prednosti, mogućnosti i nedostacima organizacije. Odgovore koje poduzeće dobijemo analizom koristimo za donošenje strateških odluka – definiranje misije i vizije, ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi, te prilika i prijetnji iz okoline. Menadžment, kao prva spojnica organizacijskog lanca, ima odlučujuću ulogu u upravljanju i rješavanju krize. Educiran i iskusan menadžment uložiti 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“ (Senić R., Lukić 2008 :25).

Kvaliteta nastaje u svim segmentima poslovanja, u svim fazama poslovnih procesa, te u svim elementima pružanja usluga i na svakom radnom mjestu. Poslovni procesi u radu moraju se kontinuirano unaprjeđivati, uz istovremenu izgradnju kapaciteta institucije – ljudskih, financijskih i materijalnih.

*Tablica 1. : SWOT analiza Gradskog ureda za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet, Sektor za komunalno i prometno redarstvo, izvor:samostalna izrada*

<b>Snage (S)</b>	<b>Slabosti (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostupnost na teritorijalnoj mikro razini (područni uredi i i odjeli u Gradu)</li> <li>- Dobra obrazovna struktura zaposlenika</li> <li>- Velik broj zaposlenika što omogućuje veću kvalitetu rada</li> <li>- Dio financijskih sredstva za poslovanje ureda osigurana u proračunu Grada</li> <li>- Kvalitetan zakonodavni okvir omogućuje nesmetano djelovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ograničena mogućnost napredovanja zaposlenika</li> <li>- Velika fluktuacija zaposlenika (posebno mlađeg stručnog kadra)</li> <li>- Nepoznavanje profila klijenta</li> <li>- Nemogućnost razmjene podataka s drugim dionicima (tijelima državne uprave)</li> <li>- Dugotrajnost procesa promjene organizacije ove veličine (propisa, procesa, navika i kulture)</li> </ul>
<b>Mogućnosti (O)</b>	<b>Prijetnje (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećana potražnja za radnom snagom</li> <li>- sigurnost</li> <li>- Veća osviještenost društva</li> <li>- Razvoj drugih, partnerskih i povezanih, organizacija na tržištu rada (razvoj cijelog ekosustava)</li> <li>- Dostupnost sredstava iz europskih fondova</li> <li>- Opći trend digitalizacije i digitalne transformacije poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepovoljna percepcija javnosti o uredu</li> <li>- Nedovoljna informiranost javnosti o aktivnostima i mogućnostima na raspolaganju</li> <li>- Odlazak mladih (migracije unutar EU)</li> <li>- Slaba učinkovitost</li> <li>- Negativni trendovi u razvoju gospodarstva (nejasna strategija razvoja, nestanak industrije, slab razvoj poljoprivrede, preveliko oslanjanje</li> </ul>

„Naše buduće djelovanje mora počivati na povećanju zadovoljstva svih korisnika naših usluga, unapređivanjem postupanja s komunalnim i neopasnim otpadom, izgradnjom odgovarajuće mreže odvodnje otpadnih voda i njihovim pročišćavanjem na području cijelog grada Zagreba,

kontinuiranim unapređivanjem održavanja, uređenja i čišćenja javnih i zelenih površina, parkova, šuma, ulica, cesta, naselja, tržnica i groblja, podizanjem nivoa ukupne uređenosti svih zelenih gradskih površina gradnjom i opremanjem novih te zaštitom krajobrazne baštine i tradicionalnog mediteranskog krajolika, 24 satnim osiguranjem funkcioniranja otvorenih i zatvorenih gradskih parkirališta i pješačke zone, poštujući pri tome načela ekonomičnosti, racionalnosti i svrsishodnosti, a s temeljnim ciljem da prostor u kojemu djelujemo, u segmentu komunalnih djelatnosti, učinimo ugodnijim i poželjnijim za život svih naših korisnika usluga, a na taj način ćemo smanjiti mogućnost i nastajanje kriznih situacija.“ (seminar, kolegij: Strategijski menadžment, akad.god. 2019/2020., <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/mod/assign/view.php?id=5081>)

## **8.ZAKLJUČAK**

U današnje vrijeme, kad je sve užurbano, tehnologija je uznapredovala, u poslovanju nailazimo na brojne poslovne krize u procesima proizvodnje i poslovanju u javnim i privatnim



poduzećima. Nažalost, većina kriza se ne može unaprijed predvidjeti, nastanu problemi na koje sudionici u poslovanju nisu spremni, a sve zbog nedostatka znanja o istome i kako se ponašati i upravljati krizom.

Sama pojava kriznih situacija je pojačana, postoje razne vrste kriza i katastrofa. Način da se ublaži njihov učinak je poznavanje i uvođenje kriznog menadžmenta. Možemo reći da je iz prakse uočljivo da su menadžeri vrlo odgovorni za pojavu kriza, i to zato što su donosili loše poslovne odluke. Najčešće na vanjske faktore ne možemo utjecati, ali što je kriza dublja i veća to je potrebno što brže reagiranje odgovornih i njihova reakcija je vrlo bitna. Odgovornost je složena i treba obratiti pažnju na sve segmente uključujući i zaposlenike. Kod njih u vrijeme krize može nastupiti panika, ukoliko se ne iskomunicira na ispravan način, nastane kaos. Oni se isповijedaju izvan poduzeća, konkurenti to iskoriste, jer jedva to čekaju, i onda za poduzeće može uslijediti još brži krah. Zbog toga je potrebno uvesti stručnjake krizne menadžmente u poslovanje koji će voditi brigu o tim stvarima.

U Republici Hrvatskoj je unutar poduzeća veoma malo zastupljen krizni menadžment. Žele jačati društvenu odgovornost, jaku organizacijsku kulturu te postavljati visoke zahtjeve za profesionalnost. I javna i privatna poduzeća se jednako bore na tržištu te se susreću i s krizama.

U Hrvatskoj se u dovoljnoj mjeri ne koriste metode kriznog menadžmenta. Poduzeća nisu pripremljena za pojavu poslovne krize. Posljedice koje kriza ostavlja za sobom nameću potrebu stabilizacijskog djelovanja fiskalne politike, ali uz paralelno očuvanje socijalne pravednosti te uz istovremeno ubrzanje oporavka i rasta te davanja poticaja konkurentnosti gospodarstva. Poslovnom krizom je potrebno upravljati prije nego što se ona pojavi. Potrebno je provoditi svakodnevne, tjedne i mjesečne analize poduzeća i njegove okoline, prednosti, slabosti, prilika i prijetnji. Komunikacijski plan je izrazito bitan jer uzroci krize mogu biti vanjski i unutarnji. Zaposlenici i menadžment moraju voditi računa o njegovoj izradi te okupiti krizni tim koji će taj plan provesti u djelo. Vrlo je često da se zanemaruju početni znakovi krize. Zbog toga u trenutku nastanka veće krize i katastrofe zavlada panika.

Veoma je bitno brzo djelovanje, prikupljati podatke i dijeliti ih s medijima i javnošću. Od menadžera se očekuje da u vrijeme krize reagiraju promptno, moraju dati izjavu ili održati konferenciju. Svaki dobar menadžer kojemu je stalo do kompanije, zaposlenika i potrošača, osim toga, i svoga radnog mjesta, u vrijeme kriznih situacija treba dati svoj maksimum i

pobrinuti se da se isprave sve pogreške te da se nadoknadi šteta koje je učinjena. Nakon krize, učiniti sve kako bi pripremljenost bila na većem nivou i da su svi upoznati sa svojim zadacima.

**Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Irena Huzejrović**

**Matični broj studenta: 0066247979**

**Naslov rada: Upravljanje kriznim situacijama u javnom i privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

28.02.2020.

Potpis studenta

Irena Huzejrović

---

## **9. POPIS LITERATURE**

### **9.1. KNJIGE I ČLANCI**

1. Belak, V (2014), Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb
2. Buble, M. (2006.), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb

3. Buble M. (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
4. Dr. sc. Funda D., Majić T., (2011), zbornik radova IV. Međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja Velika Gorica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
5. Kadlec, Ž.;(2012), Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Virovitica
6. Kešetović, Ž., Toth, I., (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Zagreb
7. Kešetović, Ž. i dr., (2013.), .Krizni menadžment, Sarajevo
8. Kružić, D., (2015), Krizni menadžment, Split
9. Luecke, R.(2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić&Partneri, Zagreb
10. Lukić, S., M., Živanović, N., Bakić, (2010.), Upravljanje rizikom kao zaštita od potencijalne krize tvrtke, zbornik radova III. međunarodne konferencije “Dani kriznog upravljanja”, Velika Gorica
11. Osmanagić Bedenik, (2003), Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb
12. Sučević, D. (2010), Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb
13. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008.). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
14. Zavišić, Ž., (2011): IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ Zbornik radova, Velika Gorica

## **9.2.INTERNETSKI IZVORI**

1. Članak Kriza, <https://poslovnipuls.com/2018/05/05/pr-kriza>, (preuzeto 16.02.2020.)
2. Nastavni materijali dr.sc.Dragutin Funda, ak.god.2019/2020, <https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php?id>, (preuzeto 22.02.2020.)

3.Odobašić A. 2016., Krizna komunikacija, <http://documents.tips/documents/krizno-komuniciranje-u-zdravstvu1-doc.html>, (preuzeto 16.02.2020).

## **10. POPIS SLIKA I TABLICA**

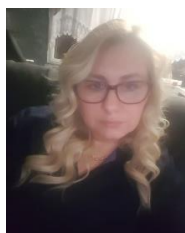
Slika 1. Upravljanje u kriznim situacijama .....	6
Slika 2. Upravljanje krizom .....	11
Slika 3. Financijski rizici .....	12
Slika 4. Posljedice poslovne krize .....	15
Slika 5. Krizni menadžment .....	16
Slika 6. Slijed aktivnosti na rješavanju poslovne krize .....	18
Slika 7. Komunikacija u krizi .....	23
Slika 8. Strategije u krizi .....	27
Slika 9. SWOT .....	29
Tablica 1. SWOT analiza Gradskog ureda za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet, Sektor za komunalno i prometno redarstvo, izvor:samostalna izrada.....	34

## ŽIVOTOPIS



Curriculum vitae

### OSOBNJE INFORMACIJE



Irena Huzejrović

📍 Vukomerec 22b, 10000 Zagreb (Hrvatska)

📞 +385 91 4525 004

✉️ irenahuz@gmail.com

Spol Žensko | Datum rođenja 30/11/1973 | Državljanstvo Hrvatsko

### RADNO MJESTO NA KOJEM RADIM

Viši referent

### RADNO ISKUSTVO

2008–2016

Sudska administrativna referentica

Općinski sud, Zagreb (Hrvatska)

2016–2019

Poreznik II

Ministarstvo financija, Porezna uprava, Zagreb (Hrvatska)

06/2019–danas

Viši referent

Gradski ured za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet, Zagreb

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

1988–06/1992

Ekonomista IV stupanj

Ekonomski obrazovni centar, Zagreb (Hrvatska)

2015

Prvostupnik javne uprave

Pravni fakultet Zagreb, Studij javne uprave, Zagreb (Hrvatska)

Materinski jezik

Hrvatski

41

Ostali jezici

Engleski

B2

B2

B2

B1

B2

## Ostali jezici

---

<b>Engleski</b>	<b>B2</b>	<b>B2</b>	<b>B2</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>
-----------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

---

Stupnjevi: A1/2: Početnik - B1/2: Samostalni korisnik - C1/2 Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine

Dobre komunikacijske vještine

Računalne vještine

Osposobljavanje za rad na računalu "Samad" MS DOS, Windows, Excel, Internet, Power Point

Vozačka dozvola

B

---