

# KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU TVRTKE "PROMET SPLIT D.O.O."

---

Jukica, Duje

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:322043>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**DUJE JUKICA**

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU TVRTKE  
“PROMET SPLIT D.O.O.”**

Split, svibanj 2020.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**Predmet:** Krizni menadžment u poduzetništvu

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Duje Jukica

**Naslov rada:** Krizni menadžment na primjeru tvrtke “Promet Split d.o.o.”

**Mentor:** Mario Dadić, mag. oec.

Split, svibanj 2020.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD.....	3
TEORIJSKI PRIKAZ KRIZNOG MENADŽMENTA .....	5
2. POJAM KRIZE .....	5
2.1. Izvori i uzroci kriza .....	7
2.2. Vrste kriznih situacija.....	10
3. KRIZNI MENADŽMENT .....	12
3.1. Krizno upravljanje.....	13
3.2. Životni ciklus.....	14
3.2.1. Pretkrizna faza .....	14
3.2.2. Krizna faza .....	15
3.2.3. Postkrizna faza .....	16
4. KRIZNO KOMUNICIRANJE .....	18
4.1. Obilježja kriznog komuniciranja.....	18
4.2. Strateško upravljanje kriznim komuniciranjem .....	19
4.3. Krizno komuniciranje tokom krize .....	22
4.4. Krizna komunikacija nakon krize .....	23
PRAKTIČNI DIO .....	24
5. PROMET d.o.o. - POVIJEST I OSNOVNE INFORMACIJE.....	24
6. FINANCIJSKI ASPEKTI.....	28
6.1. Buduće poslovanje „Promet Split d.o.o.“.....	30
6.2. Izloženost rizicima .....	31
7. KRIZNE SITUACIJE.....	33
7.1. Nabavka staničnih displeja.....	34
7.1.1. Rješavanje situacije.....	35
7.1.2. Budući problemi.....	37
7.2. Ulazak taxi službi na područje grada Splita .....	37
7.2.1. Rješenje situacije .....	38
7.3. Interni prosvjed .....	39

7.3.1. Rješenje situacije .....	39
7.4. Ukidanje stajališta na području Dugog Rata .....	39
7.4.1. Rješenje situacije .....	40
7.5. Slučaj zaraze COVID-19.....	40
8. TUŽBA A-COSMOSA .....	42
8.1. Rješenje situacije.....	44
8.2. Budući problemi .....	46
9. ZAKLJUČAK.....	47
LITERATURA .....	49
POPIS SLIKA.....	51
POPIS GRAFIKONA .....	51
POPIS TABLICA .....	51

# SAŽETAK

## **Krizni menadžment na primjeru tvrtke „Promet Split d.o.o.“**

Poslovna kriza predstavlja u većini slučajeva iznenadni događaj koji ne najavljuje svoj dolazak, a njen odlazak ovisi o spremnosti i znanju ljudskog resursa unutar poduzeća u kojem se poslovna kriza pojavila. S poslovnom krizom se uglavnom povezuje negativan ishod, međutim, negativan ishod nije pravilo. Jasno da se organizacija suočava s problemima tokom krize, no iz nje se izvlače poučne informacije i može biti čak od koristi za organizaciju. Za uspješno rješavanje krizne situacije je bitan krizni menadžment koji zajedno s kriznom komunikacijom određuje daljnji put kojim organizacija ide te kako organizacija izgleda unutar svojih granica pa čak i u javnosti.

U radu se baziralo na pojedine krizne situacije iz novijeg vremena s kojima se suočavala tvrtka „Promet Split d.o.o.“. 1990. godine je započeta nabavka novog broja autobusa koja je na kraju prerasla u najveću kriznu situaciju koja se čak reflektira na poslovanje tvrtke danas.

U radu su osim teorijskog prikaza predstavljeni izvori, uzroci i posljedice kriznih situacija, kao i načini na koje se "Promet Split d.o.o." nosio s njom, te buduće moguće posljedice od svake pojedine krizne situacije. Činjenicama iz rada je zaključeno da se tvrtka „Promet Split d.o.o.“ u pojedinim kriznim situacijama mogla bolje postaviti, poglavito po pitanju situacije s nabavkom staničnih displeja te tužbe slovenske tvrtke „A-Cosmos“, međutim pošto se tokom svih kriznih situacija po nekoliko puta mijenjala uprava uspješno je sve iskordinirano te nije došlo do fatalnih posljedica, jer kao što je vidljivo tvrtka „Promet Split d.o.o.“ ipak dalje posluje.

**Ključne riječi:** poslovna kriza, krizni menadžment, krizna komunikacija, krizne situacije, „Promet Split d.o.o.“

## **SUMMARY**

### **Crisis management case study of „Promet Split d.o.o.“**

Business crisis is, in most cases, presented as a sudden event without announcement and its departure greatly depends on company's resources and knowledge. Business crisis is predominantly connected to negative outcomes. However, that is not always the case. It is clearly that organization will face problems during the crisis, but it can also be a learning experience for the company. In order to successfully manage a crisis, crisis management and crisis communication set the company's path and image within its boundaries and even in public.

The paper is based on a recent case of a crisis situation in “Promet Split d.o.o.“ In 1990 the company began purchasing new busses. Soon after, the situation resulted in one of the largest business crises affecting even the current business.

In this paper, except of theoretical framework, the sources, causes and consequences of crisis situations are also presented, as well as the ways in which “Promet Split d.o.o.“ has dealt with one. Possible future outcomes of individual crisis situations are also presented. From all facts in this paper, it is concluded that “Promet Split d.o.o.” could react better to certain crisis situations, like purchase of cell display and “A-Cosmos” accusation. However, during all crisis situations administration was changed several times, so crisis was successfully coordinated, and did not come to fatal consequences like bankruptcy, because it is evident that organization is still in business.

**Key-words:** business crisis, crisis management, crisis communication, crisis situations, „Promet Split d.o.o.“

# 1. UVOD

Predmet rada je krizni menadžment na primjeru tvrtke „Promet Split d.o.o.“. Poslovna kriza predstavlja nesigurnost i prijetnju organizaciji na veliki broj njenih aktivnosti, proizvoda, usluga ali i samog ugleda. Za sobom mogu ostaviti velike financijske gubitke za organizaciju i u nerijetkom broju slučajeva organizacije teško izlaze ili uopće ne izađu iz krizne situacije. Međutim, nije pravilo da poslovna kriza ima samo negativne ishode i posljedice. Naravno da je broj takvih veći, no iz krize se mogu izvući korisne informacije za sljedeću potencijalnu krizu ali može doći i do korisnih promjena nekih radnih i poslovnih navika kojim će se poboljšati poslovanje organizacije. Rješavanje krizne situacije ovisi o kriznom menadžmentu koji predstavlja skup funkcija i procesa kojima se identificira ili predviđa krizna situacija i uspostavljaju načini koje organizacija koristi za sprječavanje i rješavanje krizne situacije.

„Promet Split d.o.o.“ je od svojih samih početaka bio izložen rizicima i manjim poslovnim krizama upravo zbog svoje djelatnosti. U prvim godinama poslovanja je dolazilo do kvarova na autobusima kojih u tom razdoblju nije bilo mnogo te nije bilo rezervnih autobusa a i do rezervnih dijelova je bilo teško doći. Kasnije se tvrtka suočavala s raznim problemima koji su utjecali ne samo na samu organizaciju i njene zaposlenike, nego i na klijente, odnosno putnike koji su putovali s autobusima. Bilo je tu tokom povijesti i ukidanja pojedinih linija i slično. Najveće krizne situacije potječu s početka ovog stoljeća, točnije 1999. godine započinje problem s kojim se tvrtka dan danas još mora nositi, dakle dvadeset jednu godinu se „Promet Split d.o.o.“ još uvijek bori s kriznom situacijom koja se odražava na poslovanje i stvoreni su veliki financijski gubici. Strategija kojom se pristupilo rješavanju te krizne situacije nije bila u potpunosti ispravna. Postoje neki segmenti gdje je menadžment odradio dobar dio posla, međutim, u konačnici sama činjenica da borba još uvijek traje ne dozvoljava da se menadžmentu tvrtke dodijeli prolazna ocjena. U radu je prikazano još nekolicina kriznih situacija te načini na koji je tvrtka „Promet Split d.o.o.“ pristupila rješavanju problema, kao i okončanje te mogući budući problemi vezani uz kriznu situaciju.

Struktura rada sastoji se od uvoda i šest poglavlja od kojih se prva tri odnose na teorijski dio, a to su redom: pojam krize te njeni izvori i uzroci, krizni menadžment u kojem je objašnjeno krizno upravljanje te životni ciklus krizne situacije te krizno komuniciranje u pojedinim fazama krize. Praktični dio se bazira na tvrtki „Promet Split d.o.o.“, u početku same osnovne informacije i



povijest tvrtke, zatim financijski pokazatelji tvrtke te izloženost pojedinim rizicima. Glavni fokus je na krizne situacije kroz povijest u kojem se pojašnjavaju izvori, uzroci, rješenje te budući problemi kriznih situacija. Na kraju rada se nalazi zaključak u kojem su izložene informacije do kojih se došlo izradom rada.

# TEORIJSKI PRIKAZ KRIZNOG MENADŽMENTA

## 2. POJAM KRIZE

Krizu se može predstaviti kao situaciju koja se u većini slučajeva događa iznenada, bez najave dolaska, a o trenutku njenog odlaska ovisi reakcija ljudskog resursa kojeg poduzeće posjeduje, jednako tako intenzitet reakcije ovisi i o samom rješenju situacije.<sup>1</sup>

Postoji mnogo definicija od različitih autora glede same krize, prema tome:

1. Steve Fink krizu definira kao događaj koji vodi rastu rizika, koji može potpasti pod snažno medijsko zanimanje ili nadzor vlasti, koji ugrožava normalno poslovanje organizacije, ugrožava njezin trenutačni imidž i oštećuje njezinu financijsku stabilnost.<sup>2</sup>

2. Timothy Coobs krizu analizira razmatrajući njezine posljedice koje neminovno vode do stvaranja negativnih i neželjenih ishoda. Ako je normalno poslovanje organizacije prekinuto, ona će neminovno trpjeti financijske posljedice, što je tek jedna u nizu mogućih posljedica krize.<sup>3</sup>

3. Zoran Tomić u moru definicija se poziva na službenu definiciju „Londonske škole za odnose s javnošću“ ( LSPR ) koja krizu definira kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu<sup>4</sup>

No ono što svaka kriza predstavlja je nesigurnost i prijetnju poslovanju glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije, uzrokuje financijske posljedice, značajne povrede reputacije te u najgorem slučaju “smrt” poduzeća.<sup>5</sup> Međutim, postoje krizne situacije iz kojih su poduzeća izlazila i vraćala se u jednakom ili čak “boljem” stanju. Teško je povjerovati da se iz krizne situacije izlazi jači, no

---

<sup>1</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 200.

<sup>2</sup> Fink, S. (2012) : Crisis Managment: Planning for the Inevitable, Authors Guild, str. 15.

<sup>3</sup> Coombs, T. (2012) : Ongoing Crisis Communications, Fifth Edition, str. 4.

<sup>4</sup> Tomić, Z. (2008) : Odnosi s javnošću, Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, str. 362.

<sup>5</sup> Brčić, R., Malbašić, I, Đukeš, S. : Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, str. 281.

sama pretpostavka da se iz nje izašlo znači da se steklo iskustvo da potencijalne buduće krizne situacije. To mnogo znači za poduzeće, povećava se doza spremnosti na pravovremenu reakciju. Iz toga proizlazi izjava J.F. Kennedy-a da se pojam krize, ako se prevede na kinesko pismo, sastoji od dva simbola od kojih jedan predstavlja opasnost a drugi priliku. To su dvije strane iste medalje. Iskusni menadžeri se neće zadovoljiti samo rješavanjem krizne situacije nego će se potruditi maksimalno iskoristiti situaciju i da se izvuku poučna iskustva za budućnost organizacije.<sup>6</sup>

Da bi se kriza potpunije shvatila, nužno je naglasiti da postoje neke ključne interesno-utjecajne skupine koje su tom krizom zahvaćene. Čim se u poslovanju naslute ozbiljniji problemi, u pravilu se javljaju različiti zahtjevi s različitih strana. To se zapravo može tumačiti kao strah da će se zbog nastale krize izgubiti neka prava ili privilegije iz vremena kada se o krizi nije dalo naslutiti. Takvu situaciju znatno otežava činjenica da svaka interesno-utjecajna skupina u koju pripadaju npr. potrošači, država, dobavljači, sindikati, uprava, zaposlenici i slično ima svoje specifične osobne zahtjeve, no pri tome se zahtjevi tih skupina u većini slučajeva ne podudaraju. Stoga je zadatak kriznog menadžmenta da odredi koje su interesno-utjecajne skupine najvažnije i da se teži prvenstveno zadovoljenju tih skupina kako one ne bih ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize.<sup>7</sup> Tu možemo zapaziti kako se spominje zadovoljenje interesno-utjecajnih skupina tokom krize, međutim kada se priča o pojedinim interesno-utjecajnim skupinama one su bitne u bilo koje vrijeme pa tako i nakon same krize. Svim skupinama se treba nakon krize predložiti ako su se neke stvari koje se odnose na njih promijenile. Takvim postupcima stječemo povjerenje i dajemo sigurnost da ako se ubuduće dogodi slična situacija ne trebaju strahovati. Ako se gledaju dobavljači, i kupac i dobavljač su u međuovisnosti i jednostavno ne mogu jedan bez drugog tako da treba postupati na ispravan način da obje strane budu zadovoljne i da buduće poslovanje što manje pati.

Neke od važnih činjenica o krizi su:

- Krize imaju brojne uzroke, koji su uglavnom specifični za pojedine poslovne djelatnosti.

---

<sup>6</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 20.-25.

<sup>7</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 200.

- Nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici bez nadzora – sve su to moguće opasnosti s kojima se suočavaju organizacije.
- Kada se radi revizija mogućih kriza, informacije je potrebno tražiti od što većega broja izvora, jer više ljudi više zna.
- Organizacijska revizija rizika treba biti vođena kroz pojedine odjele. Upravo će ljudi koji najbolje poznaju poslovanje unutar odjela najlakše otkriti situacije koje generiraju krize.
- Jedan od načina otkrivanja mogućih kriza jest da se vodeći ljudi užive u ulogu internog sabotera i upita se: „Što bih mogao učiniti da naudim tvrtki?“
- Neki rizici zaslužuju veću pozornost menadžera od drugih.
- Jedan od načina određivanja prioriteta pri nastojanju da se kriza spriječi jest kvantificiranje rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se ostvari.<sup>8</sup>

## 2.1. Izvori i uzroci kriza

Svaka krizna situacija kao i svaka općenita situacija ima svoj izvor i svoje uzroke, broj uzroka naravno varira posljedično o situaciji. Praktički je nemoguće nabrojati sve moguće krizne situacije, ali razumijevanje glavnih vrsta rizika velika je pomoć kompanijama kako bi iste mogli izbjeći. Mnogi rizici određeni su jedinstvenom vrstom poslovanja određenog poduzeća.

Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu kao što je naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi.<sup>9</sup> Iako su uzroci različiti, najjednostavnije ih se može podijeliti na vanjske i unutarnje.

Vanjski uzroci kako sama riječ sugerira nastaju izvan poduzeća i ono na njih nema baš prevelikog bitnog utjecaja. Među vanjske uzroke krize može se ubrojiti:

---

<sup>8</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 202.

<sup>9</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 201.

- prirodne katastrofe i nesreće – nastupaju iznenada i najčešće se poduzeća ne mogu primjereno pripremiti, a mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća tako da uzrokuju nepredviđene materijalne troškove koji potencijalno, ovisno o razmjerima mogu uzrokovati i prestanak rada poduzeća;
- političke i društvene promjene – uzrokuju organizacijske promjene uslijed promjene uprave i nadzornih odbora, čime potencijalno dolazi do organizacijske krize zbog potrebnog vremena za uhodavanje novih članova menadžmenta. Ova situacija je najčešća u državnim i gradskim poduzećima gdje se prilikom promjene političke opcije na vlasti mijenjaju i rukovodeći kadrovi;
- promjene na tržištu – mogu čak biti i očekivane i poduzeće bi se praktički trebalo moći prilagoditi ovim promjenama ukoliko menadžment realno i redovito prati događanja na tržištu. Iz toga još mogu proizaći i gospodarske krize i recesije.<sup>10</sup>

Svaki od navedenih vanjskih uzroka su izuzetno opasni upravo zbog svoje nepredvidivosti te u tom trenutku nespremnosti organizacije na odgovor. Jasno da ih se ne može predvidjeti, ali to ne znači da se ne bi trebalo barem razmišljati o njima. Nije potreban cjelokupan krizni plan, međutim u slučaju spomenutih prirodnih katastrofa organizacija bi trebala imati nekakav rezervni plan. U slučaju da se radi o npr. požaru unutar organizacije te pojedina imovina ili sirovine bitne za rad izgore, organizacija bi trebala imati unaprijed dogovoreno osiguranje te imovine i pokušati se naplatiti od osiguravajućeg društva. U slučaju društvenih promjena, odnosno promjene na rukovodećim pozicijama poželjno bi bilo osigurati novim rukovodiocima sve potrebne informacije i dokumente koji će im olakšati upoznavanje s organizacijom.

Kada se govori o unutarnjim uzrocima oni nisu tako često vidljivi, a u njih se ubrajaju:

- loša organizacija rada
- narušeni međuljudski odnosi
- nestručnost i nemoral uprave
- korupcija

---

<sup>10</sup> Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment, Lider, Zagreb, str. 15.

- bolestan rivalitet
- nepostojanje korporacijske kulture
- loši uvjeti rada
- nerealni ciljevi sindikata
- nedostatak komunikacije itd.<sup>11</sup>

Unutarnje uzroke zbog kojih nastaje krizna situacija bi praktički trebalo najlakše anulirati, ako se radi o spomenutim narušenim ljudskim odnosima ili nestručnosti zaposlenih, uprava bi na to trebala što hitnije odgovoriti jer praktički najlakše i najbrže može stupiti u kontakt sa svojim zaposlenicima unutar organizacije. Loši uvjeti rada uvelike utječu na motivaciju zaposlenika, a sami zaposlenici su najbitnija karika u funkcioniranju organizacije i nažalost u tom slučaju sami zaposlenici nemaju mogućnosti da sami to poprave, sve ovisi o žurnosti uprave za rješenjem i popravkom takve situacije. Tu također može doći do narušavanja odnosa, stoga je vidljivo da većina navedenih unutarnjih uzroka može biti povezana i stvoriti nekakvu lančanu reakciju, te od jednog problema se može stvoriti više njih, ili se može zaredati više različitih kriza odjednom kao što je najnoviji primjer grada Zagreba kada ga je u jeku pandemije virusom Covid-19 zatresao i potres velike jačine.

Bavljenje unutarnjom organizacijom poduzeća i pravilnim rukovođenjem kadrovima jednako je važno kao i praćenje nastajanja vanjskih uzroka krize. Unutar poduzeća može dakle nastati nepovjerenje između zaposlenika te zaposlenika i uprave, što uzrokuje uskraćivanje informacija važnih za poslovanje poduzeća i najčešće neki osobni interesi postanu važniji od interesa poduzeća.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 201.-202.

<sup>12</sup> Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, str. 201.

## 2.2. Vrste kriznih situacija

Kako je i spomenuto svaka kriza nije ista, ima potpuno drugačija obilježja stoga ih je teško strukturirati u pravilne kategorije. Mnogobrojni autori su uz definicije krize oblikovali i vrste krize. Jedna od slikovitijih klasifikacija navodi dvije vrste kriza koja su opisane metaforom:<sup>13</sup>

- “kobra kriza” koja podrazumijeva iznenadne krize tj. katastrofe koje nenadano napadaju i organizaciju i hvataju je na “spavanju”
- “piton kriza” koja je sporogoreća, podrazumijeva skup problema koji postupno napadaju organizaciju polako je uništavajući.<sup>14</sup>

No, imamo i jednu temeljnu podjelu krize koju je najjednostavnije protumačiti i shvatiti, to je podjela na 9 vrsta:

- Krize percepcije – ugrožavaju povjerenje koje javnost ima u organizaciju, koje mogu pojačati medijski izvještaji i neprimjereni odgovori organizacije na krizu
- Nenadane promjene na tržištu – onemogućuje organizacije u njihovu sustavu dugoročnog planiranja
- Greške na proizvodima – podrazumijevaju povlačenje proizvoda zbog određenih tehničkih grešaka koje su nastale u proizvodnji
- Promjene u menadžmentu – uzrokuje se iznenadnom smrću ili očekivanom umirovljenju ključnih ljudi u poduzeću što može izazvati raznorazne sukobe
- Novčane krize – predstavljaju probleme s novčanim tokom organizacije koji se mogu preliti na niz drugih aspekata organizacijskog djelovanja
- Problem u industrijskim odnosima – mogu prouzročiti štrajkove ili druge industrijske aktivnosti
- Neprijateljska preuzimanja – vode do nesmijsenih borbi za kontrolu organizacije
- Međunarodni događaji – utječu na poslovanje poduzeća na više tržišta ili prekidaju dotok sirovina potrebnih za proizvodnju

---

<sup>13</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 69.

<sup>14</sup> Seymour, M., Moore, S. (2000) : Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Cassel, London, str. 10.

- Regulacija i deregulacija – obje mogu stvoriti jako visoku razinu nesigurnosti u poslovanju poduzeća<sup>15</sup>

Postoji još mnogo raznoraznih podjela poput kriza prema trajanju, prema perspektivi sudionika i slično. Kakva god ona bila i u koju god skupinu spadala bitno je da se prepozna na vrijeme i da se otklone sve potencijalne opasnosti, a opasnosti će uvijek biti prisutne neovisno o vrsti krizne situacije.

---

<sup>15</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 67.



### 3. KRIZNI MENADŽMENT

Krizni menadžment se često definira kao aktivnost članova i vanjskih dionika usmjerena na sustavnim pokušajima da se ovlada situacijom koja se stvorila, ali jednako tako i da se eventualno izbjegne stvaranje krizne situacije.<sup>16</sup> Također, krizni menadžment planira i provodi mjere za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća, ujedno obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za te akcije, ali i uvodi radikalne mjere poslovnog preokreta.<sup>17</sup> Ako je riječ o aktivnostima sprječavanja krize tada se radi o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha.<sup>18</sup> Svaka organizacija bi trebala imati krizni menadžment u slučaju nužde jer s pristupom „neće mene“ mogu ostati velike posljedice nakon što se dogodi jer krize imaju veliki utjecaj na organizacijsko poslovanje.

Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u poduzeću. Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako svaka kriza sa sobom nosi veliki potencijal za novi uzlet organizacije, no to treba prepoznati i iskoristiti. Pojedinci jednako kao i poduzeća imaju na raspolaganju i vrijeme i potencijale potrebne za upravljanje krizom, no često im nedostaju vještine i tehnike da bi se s teškoćama mogli uspješno nositi.

Neovisno o kakvoj se vrsti krize radi, bilo to uvjetovano tehnološkim ili ljudskim greškama, unutaršnjim sukobima, pogrešnim odlukama i drugom, najvažnije je spriječiti kriznu situaciju. Sposobnosti koje se posjeduju i tehnike koje se primjenjuju identificiraju, procjenjuju i rješavaju ozbiljne situacije koje mogu ugroziti bilo koji segment poduzeća. No, uspješno riješena krizna situacija sa sobom donosi izrazit motivacijski učinak koji može biti okidač do postizanja izvanrednih rezultata.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Pedraza, J. M. (2009) : Elements for effective management of a business corporation crisis situation, stručni članak str. 10.

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010) : Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 109.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 109.

<sup>19</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010) : Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 109.-110.

### 3.1. Krizno upravljanje

Svijest o važnosti institucionaliziranja sustava kriznog upravljanja unutar organizacije je u porastu, jednako kao i svijest o potrebi uključivanja svih poslovnih i upravljačkih funkcija povezanih s kriznim upravljanjem u sam sustav poslovnog planiranja. Razvoj svijesti je upravo od velike važnosti kriznog upravljanja i doveo je do situacije da mnoga poduzeća imaju krizne planove koji su bitno unaprijedili njihovu sposobnost za brzim i učinkovitim reakcijama u kriznoj situaciji.

Smisao osmišljavanja planova u sklopu kriznog upravljanja je daljnje unaprjeđenje i poboljšanje vlastitih kapaciteta radi što učinkovitijeg suočavanja za zainteresiranim stranama. To je jedino moguće postići integriranjem ovog sustava u postojeće organizacijske sustave.<sup>20</sup> Naravno da može doći do krivih postupaka i pogrešnih koraka tokom upravljanja krizom, pogotovo ako se organizacija prvi put susreće s takvom situacijom. Organizacija mora posvetiti pozornost obilježjima kriznog razdoblja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom i njima se koristiti.<sup>21</sup>

Kao ključni element kriznog upravljanja se navodi planiranje. Podrazumijeva donošenje što je više moguće odluka prije nego doista i dođe do određene krizne situacije, stoga to omogućuje više vremena za razmatranje svih mogućnosti i to u trenutku kad nema pritiska ni panike. Iluzorno je očekivati da se na taj način spriječi krizna situacija ali ono što je nedvojbeno je to da može umanjiti štetu koju kriza čini poduzeću te može ranije vratiti poduzeće u normalne okolnosti. Kvalitetna priprema presudna je za umanjivanje mogućih negativnih posljedica, a niz društvenih promjena učinio je poduzeća podložnijima različitim krizama, što je dodatni naglasak stavilo na kvalitetno krizno upravljanje.<sup>22</sup>

Čimbenici koji su znatno povećali potrebu za učinkovitim kriznim upravljanjem su:

- Sve veća važnost ugleda za organizacije
- Aktivizam dionika

---

<sup>20</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 27.

<sup>21</sup> Funda, D. , Majić, T. (2011) : Upravljanje krizom, Dani kriznog upravljanja, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica, str. 46.

<sup>22</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 27.

- Neoprezan izostanak sustavnog planiranja
- Potrebe šireg pogleda na krize<sup>23</sup>

### 3.2. Životni ciklus

Klasificirajući životni ciklus kriznih situacija različiti autori ističu da se ciklus odvija u više faza. Unatoč razlikama koje donosi fazni pristup svim je modelima zajednički element nastajanje krize. Nedvojbeno je da aktivnosti moraju početi i prije nego kriza dosegne vrhunac, i to ranim otkrivanjem mogućih rizika, njihovom podjelom, postavljanjem sustava za rano prepoznavanje znakova upozorenja te osnivanjem kriznih timova i kreiranjem kriznih planova.

Međutim najčešći i najjednostavniji model životnog ciklusa krize sastoji se od tri faze: pretkrizna faza, krizna faza i postkrizna faza. Ovakvim modelom se ističe prikladna makrorazina generalizacije za konstrukciju opsežnog okvira nužnog za proučavanje kriznog upravljanja i komunikacije.<sup>24</sup>

U takvom trofaznom modelu može se analizirati promjena ponašanja pojedinaca koji upravljaju organizacijama i kriznim situacijama. Svaka faza je povezana s količinom stresa s kojom su suočeni upravljači. U pretkriznoj je stres najmanji te onda postepeno raste i doseže svoj vrhunac u drugoj fazi, te nakon toga počinje slabjeti do treće faze.

Naravno da postoji i nedostatak u ovakvom modelu, a to je nepreciznost u predviđanju i kako je premalo objašnjeno kako jedna faza prelazi u drugu te ne uspijeva uokviriti dinamičnu prirodu krize kao događaja.<sup>25</sup>

#### 3.2.1. Pretkrizna faza

Pretkrizna faza podrazumijeva tri podfaze: prepoznavanje signala, prevenciju i pripremu krize. Glavna misao kojom se voditi u ovoj fazi je proaktivnost u smislu poduzimanja svih mogućih koraka i mjera sprečavanja krize, zbog toga što podrazumijeva sve aktivnosti prije negoli se kriza

---

<sup>23</sup> Coombs, T. (2012) : Ongoing Crisis Communications, Fifth Edition, str. 13.-17.

<sup>24</sup> Brecher, M. (2008) : State Behavior in International Crisis, Sage Publication, London, str. 88.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 108.

dogodi te se mora biti spreman i na najgore scenarije. Može se još opisati i kao proces inkubacije u kojem opseg prijetnje neprestano raste i stvara dinamične nelinearne interakcije.<sup>26</sup> U ovoj fazi krize postoji odsustvo baš točno jasnih simptoma krize i to je u principu faza polu normalnog stanja organizacije te postoji još uvijek dovoljno manevarskog prostora menadžmenta da se izbjegne dalji tok.<sup>27</sup> No ako se ipak osjeti nešto onda dolazimo do ključnih elemenata.

Ključni element ove faze je predfaza detekcije odnosno prepoznavanja signala. Većina kriza odašilje različite rane znakove upozorenja koji omogućuju da, ako se na vrijeme poduzmu adekvatni koraci potpuno spriječi kriza i sve njezine negativne posljedice. Stoga se moraju identificirati izvori potencijalnih prijetnji i to prepoznavanjem različitih znakova, prikupljanjem informacija povezanih s njima i njihovom detaljnom analizom.

Druga predfaza, odnosno prevencija podrazumijeva proces kojim se smanjuje rizik od nastanka krize u organizaciji te koji bi trebao biti dio sustava upravljanja rizikom organizacije. Taj dio predstavlja kreiranje kriznih komunikacijskih planova, izborom treniranja i izobrazbe kriznog tima ali i pripremljenih kriznih planova.

Aktivnosti usmjerene prevenciji mogu pripadati u jednu od tri kategorije:

- upravljanje otvorenim pitanjima – podrazumijeva poduzimanje koraka koji će obuzdati da pitanje postane rizik
- upravljanje rizicima – ova kategorija umanjuje ili eliminira razinu rizika
- upravljanje ugledom – nastoji se riješiti probleme u odnosima između dionika i poduzeća koji bi mogli eskalirati i naštetiti ugledu organizacije<sup>28</sup>

### 3.2.2. Krizna faza

Odlučujući trenutak u razvoju krize je završetak prve, inicijalne faze u kojoj se zahtijeva hitna reakcija poduzeća. Nakon što je očito da se kriza pojavila nastupa najizazovnije i najdinamičnije razdoblje u ciklusu kriznog komuniciranja. U ovoj fazi kriza uvelike utječe na daljnju sudbinu organizacije.<sup>29</sup> Čimbenici koji otežavaju djelovanje su zasigurno kroničan nedostatak vremena za

---

<sup>26</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 82.

<sup>27</sup> Krstić, S. , Krstić, D. (2015) :Uloga menadžmenta podzeća u kriznim situacijama, pregledni rad, str. 13.

<sup>28</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 82.

<sup>29</sup> Krstić, S. , Krstić, D. (2015) :Uloga menadžmenta podzeća u kriznim situacijama, pregledni rad, str. 13.

osmišljavanje i provedbu reakcije, stres s kojim su suočeni dionici te pritisak koji stvaraju interne i eksterne skupine javnosti.

Tu je riječ o kriznoj fazi koja se još popularno naziva i okidačem krize. Najčešće je dramatičan ili nagao, te otkriva ozbiljne manjkavosti u svakidašnjem poslovanju.

Ova faza podrazumijeva dvije podfaze:

- prepoznavanje krize – potrebno je shvatiti da kriza nedvojbeno postoji i odgovoriti na taj događaj kao na krizu, te podrazumijeva nužnu razinu razumijevanja
- obuzdavanje krize – aktivnosti kriznih menadžera se usredotočuju na odgovor, odnosno postupanje u kriznim situacijama. To je trenutak u kojem organizacija i njezino vodstvo prepoznaju da je kriza praćena visokom razinom emocionalnog uzbuđenja, stresa, straha, šoka a katkad i poricanja<sup>30</sup>

Ovog kriznog razdoblja nema bez njezina tri preduvjeta: oštar porast percipirane prijetnje osnovnim vrijednostima organizacije, svjesnost vremenskih ograničenja za donošenje odluka o postupanju i percepcije o vjerojatnom uključivanju neprijateljskih čimbenika izvan organizacije prije negoli se kriza potpuno razriješi. U ovoj fazi je najveći dio izravne štete za organizaciju, kakva god ona bila.<sup>31</sup> No, ova faza sa sobom nosi i veliki potencijal koji glavni dionici u kriznoj situaciji imaju, naime oni još uvijek imaju moć da skrenu put te krizne situacije „na svoj mlin“.

### 3.2.3. Postkrizna faza

U postkriznoj fazi se vrši raščlamba provedenog kriznog menadžmenta, pojedincima se komuniciraju potrebne promjene te se plasiraju dodatne poruke po potrebi.<sup>32</sup>

Također se tada organizacija vraća u normalne uvjete svojeg poslovanja. Kriza u tom trenutku više nije središnja točka na koju menadžment obraća svu svoju pozornost, ali u tom trenutku kriza i dalje zahtjeva određeni oprez. Postkrizna faza stupa kada štete i nesigurnost prouzročene krizom nestaju i kada je u određenoj mjeri uspostavljen red.

---

<sup>30</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 82.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 83.

<sup>32</sup> Mihalinčić, M. (2018) : Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 28.

Neophodna je i istraga i analiza usmjerenih k objašnjenju što se doista dogodilo, zašto, kako, tko je kriv za događaj i što je potrebno poduzeti i učiniti da bi se takve krizne situacije u budućnosti spriječile. Svrha je potaknuti poduzeće da sljedeću krizu dočeka mnogo bolje pripremljena negoli je to bio slučaj s netom završenom te osigurati da dionici poduzeća imaju pozitivnu sliku o trudu koji je organizacija uložila u kriznoj situaciji.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 83.

## 4. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Drugi ključni pojam kriznog menadžmenta uz već obrađeno krizno upravljanje je krizno komuniciranje, koje je dio ukupnog pristupa upravljanja kriznim situacijama i može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja obrane organizacije od negativnih posljedica krize. Jedno od temeljnih obilježja organizacije tokom krize je prisiljavanje da komunicira s nizom javnosti kako bi se smanjila šteta koju kriza može prouzročiti na reputacijskoj razini.<sup>34</sup> Upravo je javnost ona koja najviše osuđuje organizacije zahvaćene krizom, pogotovo ona javnost koja nije baš povezana s krizom zahvaćenom organizacijom. Ali za takvu javnost organizacija ne bi trebala previše mariti, međutim javni mediji koji prenose događaje i informacije mogu više biti od štete negoli od koristi za organizaciju i naštetiti reputaciji i slici same organizacije.

Krizno komuniciranje se još može opisati i kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije krizne situacije, tokom krizne situacije i nakon krizne situacije, tj. dijalog koji određuje strategije i taktike kojima je glavna svrha umanjiti novonastale štete na imidžu poduzeća.<sup>35</sup>

### 4.1. Obilježja kriznog komuniciranja

Krizno upravljanje podrazumijeva veoma široko područje, no krizna komunikacija se može sagledati kao područje koje problematizira poruke i misaone konstrukcije u svim oblicima ljudske interakcije i koordinacije koje okružju prijete i ostale događaje visoke nesigurnosti. Komuniciranje tijekom krize nužno je i za kvalitetno obuzdavanje njenih posljedica. Kaže se kako je svaka kriza zapravo kriza informacija te kako je neuspjeh u kontroliranju informacija povezanih s krizom zapravo neuspjeh u ukupnom upravljanju kriznom situacijom. Na osnovi toga može se zaključiti kako su krizno upravljanje i krizno komuniciranje zamršeno povezani. Kako tijekom krize vrijede posebna pravila komuniciranja s javnošću i medijima, krizno je komuniciranje stoga nedvojbeno potrebno sagledavati zasebno.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 14.

<sup>35</sup> Coombs, T. (2012) : Ongoing Crisis Communications, Fifth Edition, str. 171.

<sup>36</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 14.

Vjerodostojnost koja se postiže pravodobnim prikupljanjem informacija, njihovom distribucijom prema upravljačima i javnosti te prepoznavanjem krize i oblikovanjem akcija koje je potrebno poduzeti da bi se kriza riješila od izuzetnog je značaja u kriznom komuniciranju. Komunikacijske linije stoga moraju biti otvorene i usmjerene na iznošenje informacija. U svakoj kriznoj situaciji od izuzetnog je značaja osigurati neprekidni i nesmetani protok informacija zbog toga jer su obje strane, upravljači i javnost posebno zainteresirani za informacije.

Krizno komuniciranje ne završava okončanjem krize već se nastavlja analizom komunikacijskog procesa s ciljem kvalitetnije komunikacije u budućnosti. Analiza komunikacijskog procesa uključuje sve komunikacijske materijale putem kojih se komunicira s javnošću tokom krize. Na temelju toga se utvrđuje da li se pravilno i učinkovito komunicira. Svako oklijevanje oko informacija može poljuljati stečeno povjerenje i dotadašnji imidž.<sup>37</sup>

Jedan od važnijih čimbenika u upravljanju kriznim komuniciranjem je i brzi razvoj tehnologije. Pojava novih internetskih komunikacijskih platformi i društvenih mreža dodatno ubrzava ionako već brzu komunikaciju tokom krize. To može naravno predstavljati i negativan aspekt, no stoga mu se mora pristupiti strateški.<sup>38</sup>

#### **4.2. Strateško upravljanje kriznim komuniciranjem**

Strategija kriznog komuniciranja se također može predočiti u tri već spominjane faze, dakle prije krize, tokom krize te poslije krize.

Prije početka važno je spomenuti krizni komunikacijski sustav koji se sastoji od tri elementa:

- sustav masovnog obavještanja – podrazumijeva infrastrukturu koja omogućuje da se istodobno pošalje jednostavna poruka velikom broju ljudi. Iako ovakav sustav obično podrazumijeva slanje poruka za zaposlenicima, odnosno internoj javnosti organizacije, priroda krizne situacije može zahtijevati da se informacija dostavi i pojedincima izvan organizacije. Sustav može biti vrlo raznolik, od slanja poruke telefonom, SMS-om, e-mailovima pa do kombinacije svega navedenog. Glavno obilježje sustava masovnog

---

<sup>37</sup> Mihalinić, M. (2018) : Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 29.

<sup>38</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 15.



obavještanja je da članove zajednice koje okuplja organizacija o zbivanjima i raspletu krize obavijesti organizacija, a ne da informacije primaju priko neke treće strane.

- Krizni kontrolni centar – najvažnija funkcija je da je to mjesto okupljanja pojedinaca koji upravljaju kriznim komuniciranjem, prikupljanju se potrebite informacije ali i medijima se izlažu sve važne informacije. U današnje vrijeme tehnologija omogućava da dionici kriznog komuniciranja ne trebaju biti na mjestu radnje same krizne situacije, a svejedno da komunikacija bude nesmetana bez obzira na to.
- Intranet i Internet – intranet je privatna mreža unutar tvrtke ili organizacije, može se sastojati od mnogih lokalnih mreža te koristiti unajmljene linije za spajanje s drugim dijelovima na širem području.<sup>39</sup> Njega je moguće čak izrazito za pojedine krizne situacije i dizajnirati za članove i zaposlenike tako da imaju pristup koji im može ubrzati protok informacija. Pogodan je za pohranjivanje i potrebno prosljeđivanje kriznih informacija.<sup>40</sup> Kada je riječ o internetu tu javnost može u svakom trenutku pronaći potrebne informacije.

Smjernice za izgradnju kriznog komunikacijskog sustava se mogu poredati u dvanaest koraka a to su:

- Obvezati menadžment na djelovanje
- Uspostaviti krizni komunikacijski tim kao višenamjensku skupinu
- Predviđati krize
- Prepoznati dionike
- Prepoznati informacije koje svaka poruka treba sadržavati
- Prepoznati metode kojima će se već pripremljene informacije dostaviti ciljnim skupinama
- Pripremiti materijale unaprijed
- Prepoznati komunikacijske sekvencije dionika
- Organizirati komunikacijski centar kao sjedište kriznog tima
- Prepoznati i trenirati glasnogovornike
- Simulirati provedbu kriznog plana

---

<sup>39</sup> [www.riječnik.com/intranet](http://www.riječnik.com/intranet) , izvor lider.media

<sup>40</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 131.

- Poshraniti planove i redovito ih osvjeŹavati<sup>41</sup>

Neminovni dio kriznog komunikacijskog sustava je krizni komunikacijski tim koji je zaduŹen baviti se svakom krizom s kojom se poduzeće suočava, te je osnovni element pripreme za krizne situacije. Krizni tim ima tri osnovne uloge:

- Kreiranje kriznih planova
- Provedba i prilagodba kriznih planova tijekom simuliranih ili stvarnih kriza
- Bavljenje čimbenicima koji nisu obuhvaćeni kriznim planom<sup>42</sup>

Krizni komunikacijski tim se suočava s krizom u svim njenim fazama, što je vidljivo na sljedećoj slici.

Slika 1: Krizni tim tokom odvijanja krizne situacije



Izvor: Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb

Dakle , krizni komunikacijski tim se prije krize upoznaje s prijetnjama s kojima se poduzeće susreće, te se kreira krizni plan upravljanja. Kada kriza dosegne vrhunac kao što je vidljivo krizni komunikacijski tim predvodi izobrazbu na području kriznog upravljanja te aktivno upravlja krizom kada se dogodi. Krizni komunikacijski tim na kraju predvodi postkrizno ocjenjivanje kako bi proces učenja počeo što prije.

<sup>41</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 131.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 134.

### 4.3. Krizno komuniciranje tokom krize

Eskalacija krize zahtijeva najveću stručnost kriznog komunikacijskog tima. U smislu kriznog komuniciranja potrebno je zadovoljiti tri osnovne pretpostavke: brzinu, konzistentnost i otvorenost. Potrebno je napomenuti da u ovoj fazi su stresne okolnosti te dionici i javnost nemaju maksimalan kapacitet primanja poruka.<sup>43</sup>

Od organizacije se zahtijeva adekvatna brzina izvještavanja javnosti točnim informacijama, međutim ne smije se zaboraviti na zaposlenike koji su dužni ključne informacije prvo saznati od same organizacije, a ne iz medija.

Što se tiče konzistentnosti potreba organizacije je da govori iste poruke. To ne podrazumijeva da u ime organizacije govori samo jedna osoba, već označuje koordinaciju ukupne komunikacije službenih komunikatora organizacije. Bitna stavka je da su komunikatori usklađeni, a to se postiže pomoću zajedničke baze informacija.<sup>44</sup> Jasno je da se u kriznom komunikacijskom timu u ovoj fazi javlja stres i nesigurnost i da može doći do određene neusklađenosti zbog novonastale situacije, pogotovo ako se organizacija prvi puta susreće s njom, međutim to ne smije biti vidljivo vanjskom svijetu jer se može stvoriti kriva slika.

Pod otvorenošću se podrazumijeva dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost. Komunikatori bi uvijek trebali odgovarati na zahtjeve za informacijama u pristojnim rokovima. Iako su javnost i zaposlenici u središtu pozornosti tokom krize, organizacija ne smije zaboraviti i na ostale poput investitora koji žele znati kako će se kriza odraziti na vrijednost njezinih dionica.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 155.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 155.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 155.-156.

#### **4.4. Krizna komunikacija nakon krize**

Postkrizno komuniciranje je najbitnije unutar same organizacije sa stajališta kako bi se steklo povjerenje među internim utjecajno-interesnim skupinama prilaganjem ukupne informacije i promjene koje su nastale tokom krize koje će utjecati na njih. Sama krizna situacija, ako se nju uspjelo prebroditi mora biti poučna za organizaciju. Mora je se gledati kao na jedno iskustvo, a to iskustvo onda iskoristiti i pretočiti ako se ikada ponovi slična situacija.

## PRAKTIČNI DIO

### 5. PROMET d.o.o. - POVIJEST I OSNOVNE INFORMACIJE

Splitska gradska tvrtka Promet Split d.o.o. se bavi djelatnošću organiziranja gradskog i prigradskog prometa, odnosno prijevoza putnika na području grada Splita i splitske aglomeracije.<sup>46</sup> Unutar ove priče o povijesti tvrtke dotaknuti će se i pojedinih problema i kriznih situacija koje su povezane sa samom temom rada.

Sjedište tvrtke se nalazi na adresi Hercegovačka 20 u Splitu, no naravno to nije oduvijek bilo na toj adresi. Povijest Promet Split-a, odnosno početak seže unazad do već sada daleke 1948. godine kada se odlukom narodnog odbora općine Split 13. ožujka osniva tada „Autosabračajno poduzeće Promet“ kojemu je glavni zadatak organiziranje gradskog i prigradskog prometa.

Tvrtka se od samih početaka počela suočavati s određenim problemima. Tih godina se rukovalo skromnim prijevoznim kapacitetima od svega 12 starijih i dotrajalih autobusa i nekoliko kamiona, a ukupna dužina prometnih linija iznosila je svega 58 kilometara.<sup>47</sup> Upravo spomenuti vozni park je zapravo činio prve probleme za tvrtku, a pošto su poslovni problemi dio ovoga rada onda nije na odmet spomenuti i prvi poznati. Naime sami autobusi su se često kvarili, stoga se nerijetko cijeli prijevoz morao privremeno obustavljati zbog čestih kvarova uzrokovanih starosti autobusa.

To naravno nije bio baš najbolji početak za jednu novonastalu tvrtku koja se tek treba dokazati. Tek nakon 5 godina počinje “intenzivniji razvoj tvrtke”, nabavlja se 10 opet polovnih ali generalno popravljenih takozvanih “londonaca” što nije bilo skroz idealno, međutim ipak je bio korak naprijed u odnosu na početak. Potraga za garažnim prostorom je okončana tako što se današnja lokacija na kojoj je trebao biti „Hotel Marjan“ preuredila iz konjušnice i prizemne zgrade do smještaja radioničkog prostora i ureda.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> <http://www.promet-split.hr/o-nama/povijest>

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem

1958. godine promet raspolaže s 44 autobusa sa 2614 putničkih mjesta , dužina linija je u odnosu na početak povećana za čak 500 kilometara, a broj ranika je iznosio 244. Iste godine se radionički prostor i ured preselio u Predgrađe, a tvrtka je organizirala čak i prijevoz na Šoltu te na područje Solina, no ta solinska ruta je ukinuta 4 godine kasnije. Uzrok ukidanja su bila loša stanja prometnica u solinskom bazenu ali i neiskustvo vozačkog osoblja.

Prometne linije su se proširile i na otok Brač i Hvar čime je tvrtka tada preuzela cjelokupni cestovni prijevoz na tim otocima. Broj vozila se iz godine u godinu povećavao sukladno s povećanjem dužine linija.

Bitna godina za tvrtku je bilo 1979. kada je u Splitu održana prva u nizu velikih sportskih manifestacija u povijesti. Riječ je o „Mediterranskim sportskim igrama“, a „Promet Split“ kao sponzor manifestacije je opskrbljen od grada Splita s 25 sasvim novih solo te 5 zglobnih autobusa marke MAN. Svaka sljedeća manifestacija u gradu je bila pod sponzorstvom tvrtke.

Godine 1986. tvrtka gubi područje Brača te se krenulo u formiranje novog tarifnog sustava koji je podijelio mrežu linija na 5 zona. Tada se pojavljuje tehnološki višak radnika te je tom svrhom izrađen elaborat o opravdanosti formiranja sektora prometa u mirovanju gdje se otvarao prostor za zapošljavanje postojećeg viška u poduzeću. Tom odlukom se može uvidjeti pravilno upravljanje u kriznim situacijama.

Još jedna manifestacija u gradu, „Prvenstvo Europe u atletici“ 1990. godine Prometu je donijelo 18 vozila također marke MAN. Iste godine tvrtki se povjerava organiziranje javnih parkirališta u užoj gradskoj jezgri čime tvrtka s 3 nabavljena “pauk vozila” se ovlašćuje za prijenos nepropisno parkiranih vozila.

Mora se napomenuti i godina 1991. kada radnici Promet Split-a aktivno sudjeluju u Domovinskom ratu, vozili su Hrvatsku vojsku na svim bojištima. Tokom rata gradske linije su besprijeekorno funkcionirale.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> <http://www.promet-split.hr/o-nama/povijest>

1996. godine dovršava se postupak usklađivanja organizacije poduzeća sa „Zakonom o trgovačkim društvima“ i „Zakonom o komunalnom gospodarstvu“, te se 30. listopada sklapa „Ugovor o organiziranju i preoblikovanju komunalnog poduzeća "Promet" – Split“, u društvo sa ograničenom odgovornošću za obavljanje komunalne djelatnosti prijevoza putnika u javnom prometu.

Vlasnici Društva su Grad Split sa 65,04%, Grad Solin sa 5%, Grad Kaštela sa 9,46%, Grad Trogir sa 4,26%, Grad Omiš sa 5,07%, te općine Kaštelanska Zagora sa 1,01%, Klis sa 2,41%, Marina sa 1,43%, Muć sa 1,48%, Podstrana sa 1,70%, Seget sa 1,50%, Šolta sa 0,47% i Šestanovac sa 1,17% udjela u temeljnom kapitalu Društva. Ustrojstvo Društva uspostavlja se na dva zasebna prometno-ekonomska centra i to Gradski prijevoz za područje Grada Splita i Prigradski prijevoz za ostala područja<sup>50</sup>. Predsjednik uprave je dipl.iur. Miroslav Delić uz pomoćnika dipl.ing. Ante Zovko.

Vozni park se danas sastoji od 250 autobusa od kojih se broj ispravnih ne zna točno.

Što se tiče ljudskog resursa tvrtka na dan 30.11.2019. broji 671-og zaposlenika, od čega je 650 na neodređeno vrijeme , a 21 zaposlenik ima ugovor na određeno vrijeme.

U nastavku je prikaz zaposlenih po sektorima, kvalifikacijskoj strukturi i starosnoj dobi.

Tablica 1: Struktura po sektorima

S e k t o r i		Zaposleni radnici	
		31.12.18	30.11.19
Prometni sektor	Vozači	<b>331</b>	<b>351</b>
	ostali	<b>49</b>	<b>47</b>
Tehnički sektor		<b>157</b>	<b>156</b>
Financisko-računovodstveni sektor		<b>26</b>	<b>27</b>
Pravni sektor (pravna sl, kadrovska i opća)		<b>16</b>	<b>17</b>
Uprava i drugi		<b>5</b>	<b>4</b>
Komerrijalni sektor		<b>29</b>	<b>61</b>
Sektor za poslove zaštite osoba i imovine		<b>37</b>	<b>4</b>
Sektor razvoja		<b>3</b>	<b>4</b>
<b>U k u p n o</b>		<b>653</b>	<b>671</b>

Tablica 2: Starosna struktura

Starosna struktura zaposlenih

	Broj
60 – 65	69
55 – 59	129
50 – 54	117
45 – 49	103
40 – 44	93
35 - 39	65
30 – 34	46
25 – 29	34
20 – 24	12
- 18	3
<b>Ukupno</b>	<b>671</b>

Izvor:<http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/LWlnUTorbk63n6QsdHGWdQ/Files/Prijedlog%20plana%20poslovanja%20za%202020g%20.pdf>

<sup>50</sup> <http://www.promet-split.hr/o-nama/povijest>

Tablica 3: Kvalifikacijska struktura zaposlenih

**Kvalifikacijska struktura zaposlenih**

	VSS	VŠS	SSS	VKV	KV	NKV	UKU
Broj zaposlenih	26	21	347	27	231	19	671
<b>% učešće</b>	<b>3,87</b>	<b>3,13</b>	<b>51,79</b>	<b>4,02</b>	<b>34,38</b>	<b>2,83</b>	<b>100,</b>

Izvor:<http://www.promet->

[split.hr/Portals/0/adam/Documents/LWlnUTorbk63n6QsdHGwdQ/Files/Prijedlog%20plana%20poslovanja%20za%202020g%20.pdf](http://split.hr/Portals/0/adam/Documents/LWlnUTorbk63n6QsdHGwdQ/Files/Prijedlog%20plana%20poslovanja%20za%202020g%20.pdf)

Valja napomenuti da tvrtka zapošljava 88 osoba ženskog spola što je 12.72%.

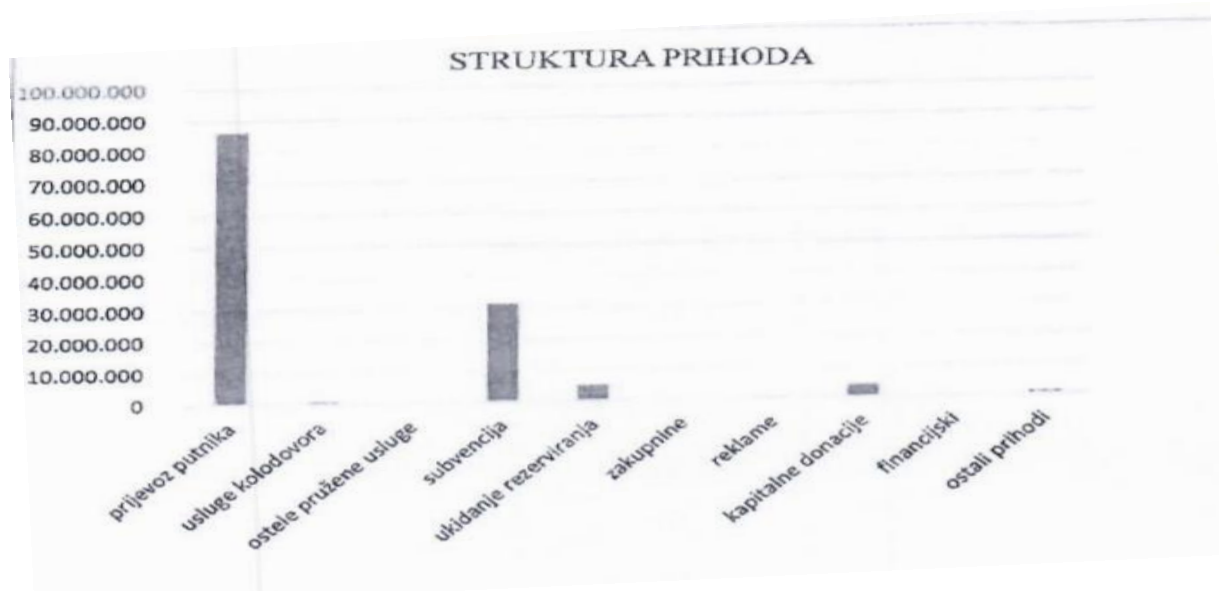


## 6. FINANCIJSKI ASPEKTI

U sljedećem dijelu će biti prikazani pojedini rezultati poslovanje tvrtke prema zadnjim službenih dostupnim dokumentima iz 2018. godine.

Što se tiče ukupnih prihoda tvrtke oni su iznosili 134.087.778 kuna i manji su za 3% u odnosu na prethodnu godinu. Detaljnija struktura je prikazana u ispod priloženom grafu.

Grafikon 1: Struktura prihoda



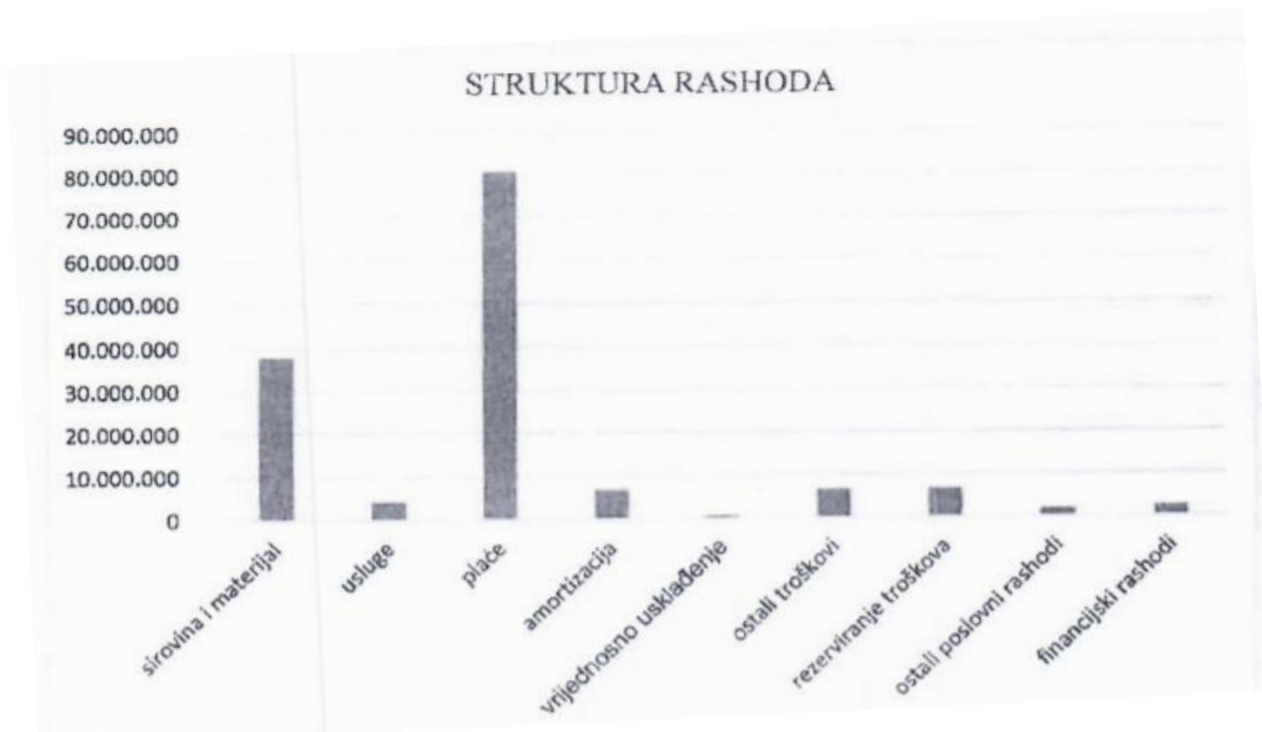
Izvor: [http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENicDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1C4%87e%20poslovdstva%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENicDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1C4%87e%20poslovdstva%20za%202018.%20godinu.pdf)

Najviše se uprihođuje od prijevoza putnika, to se zapravo odnosi na prodane putničke karte i pokazne karte. Sljedeća najuprihodovnijia stavka su subvencije koje Grad Split i ostali isplaćuju tvrtki a sukladne su metodologiji izračuna neto financijskog učinka po „Ugovoru o pružanju komunalne usluge i pokriću troškova poslovanja“. Ukidanje rezerviranja se odnosi na porezno priznate i porezno nepriznate troškove i rizike koji se u momentu ukidanja rezerviranja knjiže kao prihod. Tu spadaju plaćene jubilarne nagrade, otpremnine i sudski sporovi koji se planiraju isplatiti.

Najniži prihodi su od reklama kojih zapravo i nema u medijima niti u fizičkim izdanjima te od ostalih pruženih usluga kojih također zapravo nema jer su trenutno jedine usluge one prijevoza putnika.

Sljedeći graf prikazuje strukturu rashoda koji su ukupno iznosili 149.348.800 kuna i veći su za 1,17% u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 2: Struktura rashoda



Izvor: [http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%20izvje%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%20izvje%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf)

Iz grafa je vidljivo da plaće predstavljaju najveći rashod što i nije iznenađenje s obzirom na broj radnika, slijede sirovine i materijal koje se odnose na sami vozni park. Poznato je da autobusi starijih generacija troše više goriva po prijeđenim kilometrima stoga za smanjenje tog rashoda tvrtka mora nabaviti novije autobuse sa smanjenom potrošnjom goriva, sukladno s tim dolazi i do manjih rashoda vezanih za potrošnju rezervnih dijelova autobusa. Također smanjenju ukupnog troška bi trebalo rezultirati uvođenje novog automatskog sustava ulijevanja goriva.

Najniži rashodi su oni od vrijednosnog usklađenja, financijskih rashoda te ostalih poslovnih rashoda.

Sljedeći prikaz je račun dobiti i gubitka za godinu 2018. , to je zadnji dostupni službeni račun dobiti i gubitka koji je dostupan te iz kojeg je vidljivo da je na kraju razdoblja gubitak od čak 15.261.022 kn , što je 5.486.759 kn više nego u prethodnoj godini.

Slika 2 : Račun dobiti i gubitka

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
za razdoblje od 1. siječnja 2018 - 31. prosinca 2018. godine			
(prema metodi naravi rashoda)			
	Bilješke	2017. HRK	2018. HRK
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>		<b>137.661.432</b>	<b>133.914.879</b>
Prihodi od prodaje	22	92.145.460	90.331.082
Ostali poslovni prihodi	23	45.515.972	43.583.797
<b>POSLOVNI RASHODI</b>		<b>(145.454.201)</b>	<b>(146.887.775)</b>
Materijalni troškovi	24	(39.912.919)	(42.519.142)
Troškovi osoblja	25	(79.896.569)	(81.005.388)
Amortizacija	26	(8.725.507)	(6.937.301)
Ostali troškovi	27	(16.919.206)	(16.425.944)
<b>Dobit / (gubitak) iz poslovanja</b>		<b>(7.792.769)</b>	<b>(12.972.896)</b>
Financijski prihodi	28	189.865	172.899
Financijski rashodi	29	(2.171.359)	(2.461.025)
<b>Financijski rezultat</b>		<b>(1.981.494)</b>	<b>(2.288.126)</b>
<b>Dobitak / (gubitak) prije oporezivanja</b>		<b>(9.774.263)</b>	<b>(15.261.022)</b>
Porez na dobit	30	0	0
<b>Dobitak / (gubitak) razdoblja</b>	<b>30</b>	<b>(9.774.263)</b>	<b>(15.261.022)</b>

U Splitu, 15. svibnja 2019. g.

  
Miroslav Delić, direktor

Izvor: [http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf)

## 6.1. Buduće poslovanje „Promet Split d.o.o.“

Tvrtka Promet Split d.o.o. je u prosincu prošle godine sastavila plan financijskog rezultata za 2020. godinu. U nastavku je prikaz takve tablice iz koje je vidljivo da tvrtka ima plan godinu završiti u

plusu. U protekle dvije godine rashodi su bili veći od prihoda, ove godine se rashodi povećavaju u usporedbi s protekle dvije no ujedno se povećavaju i prihodi što na kraju rezultira poslovanjem u plusu.

Tablica 4: Plan financijskog rezultata za 2020. godinu

**PLAN FINANCIJSKOG REZULTATA ZA 2020. GODINU**

Tablica 1.

Red. broj	OPIS	Ostvarenje	Ostvarenje	Plan	Struktura			INDEX
		I - XII 2018.g.	I - IX 2019.g.	2020.g.	kol. 3.	kol.4.	kol.5.	(5:3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Prihodi od prijevoza putnika	86.831.621	62.461.016	83.500.000	64,76	62,18	50,53	96,16
2	Prihodi od usluga AK Trogir	1.325.952	1.188.166	1.500.000	0,99	1,18	0,91	113,13
3	Prihod od ostalih usluga (servis, remont, parking)	210.690	260.925	210.000	0,16	0,26	0,13	99,67
4	Prihodi od provizije za izvršene usluge	120.869	101.709	120.000	0,09	0,10	0,07	99,28
5	Prihod od subvencija grada Splita	25.350.000	20.849.774	32.500.000	18,91	20,76	19,67	128,21
6	Prihodi od subvencija ostalih gradova i općina	6.692.452	7.985.210	19.000.000	4,99	7,95	11,50	283,90
7	Prihod od ukidanja rezerviranja	5.566.254	1.496.380	5.900.000	4,15	1,49	3,57	106,00
8	Prihod od dotacija,drž. potpora, subvenc. i dr.naknada	4.112.779	2.590.856	3.075.078	3,07	2,58	1,86	74,77
9	Prih. od subvencija za plać. kam. na leasing	357.366	624.028	310.488	0,27	0,62	0,19	86,88
10	Prih. od kapital.donacija EU NOT REGRET projekt			15.850.052				
11	Ostali prihodi od prodaje	1.837.830	1.540.948	2.015.113	1,37	1,53	1,22	109,65
12	Ostali financijski prihodi	191.048	144.043	142.600	0,14	0,14	0,09	74,64
13	Ostali poslovni prihodi	1.490.917	1.203.683	1.119.000	1,11	1,20	0,68	75,05
I	<b>UKUPNI PRIHODI (1 - 13)</b>	<b>134.087.778</b>	<b>100.446.738</b>	<b>165.242.331</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>123,23</b>
14	Materijalni troškovi	38.130.290	27.454.996	34.559.101	25,53	26,05	20,95	90,63
15	Ostali troškovi (Troškovi usluga)	4.714.379	4.703.257	5.794.599	3,16	4,46	3,51	122,91
16	Nematerijalni troškovi	6.454.871	5.363.488	7.639.932	4,32	5,09	4,63	118,36
17	Amortizacija	6.937.301	4.834.230	26.323.460	4,65	4,59	15,96	379,45
18	Rezerviranja	6.866.822	0	4.700.000	4,60	-	2,85	68,45
19	Troškovi osoblja (bruto plaće)	81.005.388	60.331.377	82.017.318	54,24	57,24	49,72	101,25
21	Financijski rashodi	2.461.026	1.149.631	2.325.000	1,65	1,09	1,41	94,47
22	Rashodi iz drugih aktivnosti	2.017.160	1.569.003	1.313.379	1,35	1,49	0,80	65,11
23	Vrijednosno usklađivanje potraživanja	761.563	0	300.000	0,51	-	0,18	39,39
II	<b>UKUPNI RASHODI (14 - 23)</b>	<b>149.348.800</b>	<b>105.405.982</b>	<b>164.972.789</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>110,46</b>
III	<b>DOBITAK</b>			<b>269.543</b>				
IV	<b>GUBITAK</b>	<b>15.261.022</b>	<b>4.959.244</b>					

Izvor: [http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20poslovdstva%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20poslovdstva%20za%202018.%20godinu.pdf)

## 6.2. Izloženost rizicima

Kao i svaka tvrtka tako je i “Promet Split d.o.o.” izložen raznim rizicima. U nastavku se donosi popis te objašnjene na koji to točno način prijeti izloženost pojedinom riziku:

- Valutni rizik – društvo je izloženo riziku promjene tečaja EUR-a tijekom otplate ugovora za financijski leasing za nabavku autobusa.

- Kamatni rizik – očituje se kroz promjenu tromjesečnog EURIBOR-a koji određuje promjenjivost kamatne stope u svim ugovorima o financijskom leasing koje imamo. Okvirni kredit po poslovnom računu i revolving kredit imaju fiksnu kamatu.
- Cjenovni rizik – društvo je cjenovnom riziku najviše izloženo s promjenom cijena dizelskog goriva koje predstavlja najveći materijalni trošak.
- Kreditni rizik – izloženost putem financijske imovine koja obuhvaća potraživanja od kupaca. Društvo se trudi svesti ovaj rizik na minimum redovnim slanjem opomena i podnošenjem prijedloga za ovrhu.
- Rizik likvidnosti – prema internom direktnom izvještaju društvo je ostvarilo neto smanjenje novca na kraju 2018. Godine te je prema tome vidljivo da je društvu ugrožena likvidnost. To se rješava produženjem okvirnih rokova otplata kredita , te podizanjem novih kratkoročnih kredita.<sup>51</sup>

Vidljivo je da izloženost većini rizika ne odudara mnogo od ostalih organizacije, većinom su to segmenti o kojima ovisi veliki postotak i ostalih organizacija bez obzira na djelatnost.

---

<sup>51</sup> [http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet-split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20posloводства%20za%202018.%20godinu.pdf)

## 7. KRIZNE SITUACIJE

Promet Split d.o.o. što se iz dosadašnjeg sadržaja može vidjeti posluje kao društvo s ograničenom odgovornošću u većinskom vlasništvu grada Splita koji stoga ima vrlo važnu odluku u svim bitnim odlukama vezanim uz poslovanje poduzeća.

Dakle, uz grad Split kojeg predstavlja sadašnji gradonačelnik Andro Krstulović-Opara, odluke donosi spomenuti predsjednik uprave dipl.iur. Miroslav Delić sa svojim pomoćnikom te 15 članova Nadzornog odbora te nepoznat broj savjetnika/koordinatora.

Što se tiče kriznih situacija, njih je kroz povijest bilo mnogo. Neke su već dotaknute u dijelu o povijesti tvrtke, bilo je tu od manjih unutarnjih pa sve do većih koje su utjecale ne samo na tvrtku nego i na njeno okruženje.

U ovom radu će se predstaviti nekoliko kriznih situacija te će se iznijeti načini na koje su te situacije riješene ili nisu u potpunosti riješene, problemi s kojima se tvrtka suočila tokom i nakon krize, pristup same tvrtke i zaduženih rješavanju krizne situacije i slično.

Rad će biti fokusiran na novije krizne situacije, odnosno situacije iz ovog desetljeća. Za početak će se opisati poznata situacija između „Promet Split d.o.o.“ i pulske tvrtke „Penta d.o.o.“, nakon toga nekoliko manjih te će najveći fokus biti na najveću kriznu situaciju u povijesti tvrtke, a to je tužba slovenske tvrtke „A-Cosmos“ i odvjetnika Željka Lubine. Svaka od navedenih kriznih situacija je najviše utjecala naravno u financijskom smislu ali isto tako i u reputacijskom.

Slika 3 : Logo Promet d.o.o.



Izvor: <http://www.promet-split.hr/>

## 7.1. Nabavka staničnih displeja

Sada već davne 2009. godine, na dobrom broju autobusnih stajališta su “niknuli” samostojeći displeji čija je svrha trebala biti praćenje svake autobusne linije te prikaz rasporeda vremena dolaska svakog autobusa na određeno autobusno stajalište. To je za veliku većinu građana napokon značilo ispunjenje želja da znaju kada će koji autobus stići na stajalište, odnosno koliko će trebati pričekati jer se nije znalo da li je već otišao ili tek treba stići. Za približiti o čemu se točno radi najjednostavnije je spomenuti displeje koje je zagrebački „ZET“ postavio na svoja autobusna i tramvajska stajališta i koji funkcioniraju na zavidnoj razini. Svatko tko je bio na području grada Zagreba zna o čemu se radi. Splićani su to dočekali sa zakašnjenjem, ali je to bio veliki korak unaprijed i za samu tvrtku „Promet Split“ i za grad Split. To je značilo napokon modernizaciju tvrtke, tehnološki napredak koji je praktički tek trebao startati, a to je bio prvi segment. Izgledalo je jako obećavajuće, no međutim stvarnost je skroz drugačija i razočaravajuća kako za građane tako i za samu tvrtku koja još uvijek podnosi financijske gubitke.

Spomenuti displeji su zapravo bili dio “Sustava automatske naplate i kontrole karata” ili skraćeno “Ticketing” između tvrtke „Promet Split“ kao kupca i tvrtke “Penta d.o.o.” iz Pule kao isporučitelja. Dakle, osim toga sustav je trebao omogućiti točnu evidenciju izdanih kartica kao i njihovo dopunjavanje te bržu dostupnost karata bez gužvi i čekanja u redu.

Dakle, stanične displeje za autobusna stajališta tvrtka „Promet Split d.o.o.“ je nabavila u sklopu “Sustava automatske naplate i kontrole karata” koje je trebala proizvesti tvrtka “Penta d.o.o.” iz Pule čija je cjelokupna cijena bila 9.579.880,00 kuna plus PDV. „Promet Split“ je trebao ishoditi dozvole od samog grada kako bi mogao postaviti displeje, to je i učinio te su početkom 2009. godine, postavljeni na 7 najprometnijih gradskih lokacija: na Rivi pored fontane (okretište autobusa) , na Trgu Gaje Bulata (okretište autobusa), kod zgrade Županije, kod zgrade HT-a u ulici Domovinskog rata, kod glavne gradske tržnice u zagrebačkoj ulici u oba smjera, kod „Kliničkog bolničkog centra Firule“ u oba smjera te kod bolnice „Križine“ u oba smjera, što čini ukupan broj od 11 displeja.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/split-je-prije-10-godina-kupio-semafore-za-autobusne-stanice-jos-uvijek-ne-rade/2081244.aspx>

Službeno su pušteni u “rad” 07.05.2009. godine, točno na dan sv. Dujma zaštitnika grada Splita kada se i obilježava zapravo dan grada Splita. I to je bio početak, displeji su radili, no nisu radili kako treba, podaci koji su prikazivani nisu bili ispravni.<sup>53</sup> Zakazala je tehnička podrška tvrtke „Penta“ koja svoj posao nije obavila do kraja nego polovično, sustav nije bio adekvatno implementiran. Očekivalo se da će se s vremenom to promijeniti i proraditi kako treba jer ipak počeci su najteži i uvijek podložni greškama i problemima. Međutim, sustav nikada nije proradio kako treba, ni displeji ni „Ticketing“. Testni rad je ostao samo na tome.

Slika 4 : Neispravni stanični displej



Izvor : <https://www.index.hr/vijesti/clanak/split-je-prije-10-godina-kupio-semafore-za-autobusne-stanice-jos-uvijek-ne-rade/2081244.aspx>

#### 7.1.1. Rješavanje situacije

„Promet Split d.o.o.“ je bio strpljiv i zahtijevao od tvrtke „Penta“ da se to ipak odradi do kraja jer je praktički sve bilo pripremljeno i spremno te ono najbitnije, uloženo je mnogo financijskih sredstava.

---

<sup>53</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/split-je-prije-10-godina-kupio-semafore-za-autobusne-stanice-jos-uvijek-ne-rade/2081244.aspx>



Tu se može detektirati potencijalnu kriznu situaciju jer ipak treba vratiti uloženo na neki način, da li vraćanjem iznosa ili funkcionalnošću sustava. Dakle, ovdje je tvrtka „Promet Split d.o.o.“ bila u takozvanoj pretkriznoj fazi. Prepoznat je signal da bi u bliskoj budućnosti moglo doći do većih posljedica no „Promet“ je izabrao strpljenje te razumijevanje od druge strane.

Međutim, strpljenje je bilo izgubljeno nakon četverogodišnje trakavice, te se 2013. godine krizni menadžment tvrtke odlučio sudski sporiti s tvrtkom “Penta” te je podnijeta tužba u kojoj se zahtijeva povrat plaćenog iznosa uvećanog za zatezne kamate. Ugovor između dvije tvrtke je već raskinut i u slučaju presude u korist prometa pulskoj tvrtki će se vratiti sva instalirana oprema.

Na takav potez se odlučilo nakon niza vještačenja, onog koje je tvrtka sama naručila te drugog koje je odredio „Općinski sud u Splitu“ jer su iz „Promet Split d.o.o.“ zatražene mjere osiguranja dokaza kao podloge za eventualnu tužbu. Sva vještačenja su pokazala da je cjelokupni sustav pun nedostataka i nesiguran, čime je stvorena dobra podloga za tužbu. Shvaćeno je da kriza nedvojbeno postoji te je stoga tvrtka ušla u kriznu fazu.

U to vrijeme, predsjednik uprave „Promet Split“ Držislav Brčić je bio uporan u tužbi kao najprihvatljivijem načinu rješavanja situacije te su angažirani pravni zastupnici koji su od „Općinskog suda u Splitu“ zahtijevali privremenu mjeru koja bi im omogućila pristup informacijama i funkcijama samog sustava bez da se povrijede autorska prava tvrtke “Penta”. „Općinski sud“ je dopustio takve mjere te su krenula utvrđivanja. Neke od najvažnijih neispravnosti koje su utvrđene odnosile su se na narušenu funkcionalnost software-a, neispravnu bazu podataka, neispravnu funkciju vođenja kolodvorskog dnevnika te evidenciju dolazaka i odlazaka autobusa ali i zaposlenika.

Cjelokupno vještačenje je upisano na više od 100 stranica službenog dokumenta.<sup>54</sup>

Zastupnici tvrtke „Penta“ su odgovarali tehnikom “prebacivanja loptice” te su optužili tvrtku promet za nepotizam, optužili su da je vještačenje ishodovano prijateljskim vezama jednog od člana uprave prometa te jednog suca općinskog suda.

---

<sup>54</sup> <https://slobodnadalmacija.hr/split/39-promet-39-tuzi-39-pentu-39-vratite-nam-nasih-10-milijuna-kuna-510453>

Također su napominjali da između dviju tvrtki nije potpisan ugovor o održavanju sustava, a budući da je jamstvo iznosilo 12 mjeseci od dana isporuke, „Penta“ više nije imala nikakvih ugovornih obvezi prema „Promet Split“ osim isporuke rezervnih dijelova.

Sudski spor još uvijek traje, a pojedini stanični displeji su tokom godina uklonjeni s lokacija. Kada se govori o postkriznoj fazi u ovom slučaju je teško odrediti njen početak jer zapravo opisana krizna situacija još uvijek postoji u nekoj mjeri, pošto sudski spor još uvijek traje te nije u konačnici poznat ishod još uvijek. Tek kada sud donese pravomoćne konačne presude može se razglabati o tome u kolikoj je mjeri ispravno postupljeno u rješavanju krizne situacije. Krizna komunikacija tokom situacije je bila na zadovoljavajućoj razini jer je točno predočen svaki korak koji je poduzet. Jedina zamjerka bi mogla biti ta što je „Promet“ izabrao strpljenje umjesto možda agresivnijeg pristupa koji bi možda donio bolje rezultate i brže bi se okončala situacija. Ovako se trakavica nastavlja i nije poznato kada će biti konačan kraj.

#### 7.1.2. Budući problemi

Budući da pojedini stanični displeji još uvijek stoje na lokacijama postavlja se pitanja što će se dogoditi ako ih netko ošteti, da li se izdvaja nekakav novac za održavanje beskorisnih naprava ili se samo čeka njihovo finalno uklanjanje, ne zna se kada će spor biti riješen i koliko će sve to još potrajati.

„Promet Split“ je ovoj kriznoj situaciji pristupio metodom strpljenja nadajući se da će se stvar izgladiti, no na kraju je jedino preostalo uraditi ono što je i urađeno. Tužba je podignuta, novih displeja još uvijek nema na ulicama, a uzrok tome je čekanje kako će se završiti spor s „Pentom“. „Promet Split“ iz ove situacije praktički još nije izašao te je stečen jedan negativan dojam pomalo neozbiljnog poduzeća koje nije adekvatno pristupilo uvođenju novih tehnologija.

## 7.2. Ulazak taxi službi na područje grada Splita

U sljedećim dijelima će se prikazati nekoliko situacija koje nemaju preveliki utjecaj na poslovanje, ali su zahtijevale reakciju „Prometa“ kako bi se ublažile sve moguće prijetnje.

Zadnjih godina grad Split svjedoči povećanom broju taxi službi koje su "poharale" grad, poglavito u ljetnim mjesecima koje predstavljaju najveću turističku sezonu u godini. Upravo u tome se može očitati pretkrizna faza pošto je „Promet Split d.o.o.“ uočio sve veću pojavu taxi vozila i krenula u analizu potencijalnih posljedica.

Pojava takvih službi je za „Promet Split“ značila potencijalni gubitak klijenata, veliki broj taxi vozila na ulicama koji su pristupačniji i jednostavniji za korištenje korisnicima su preuzimali sve veći broj putnika.

Razlika između autobusa i taxi vozila ima mnogo. Prednost taksi vozila je vožnja "od vrata do vrata" dok su autobusi osuđeni na fiksna autobusna stajališta, cijene su također bile ujednačene pogotovo oviseći o broju putnika jer koristeći taksi usluge trošak može podijeliti među putnicima. Ono što još privlači putnike u taxi vozila je zasigurno udobnost. Krizna faza praktički dolazi svakom novom sezonom u ljetnim mjesecima kada kreće „poplava“ taxi vozila i kada se „Promet“ bori uvodeći nove linije. Specifično je upravo to što o kriznoj fazi se može razgovarati svakom nadolazećom sezonom, a izvan sezone se vraća u pretkriznu faza te detekciju i pokušaje smanjivanja rizika.

#### 7.2.1. Rješenje situacije

Stoga, „Promet Split“ svake godine raspisuje javne natječaje i odrađuje nabavku novijih autobusa i micanje autobusa starijih generacija s ulica.

Ljeti se uvode pojačane linije kako dnevne tako i noćne, svaku sezonu se pojačava i promet kroz zračnu luku koja je epicentar zbivanja za prijevoznička poduzeća.

To je dobar način na koji „Promet Split“ parira sve većem broju taxi vozila i donose se dobre odluke pogotovo vezane za promet do/kroz/iz zračne luke.

Ono što predstavlja problem su i sami vozači taksi vozila koji koriste autobusna stajališta a nemaju pravo na zaustavljanja te time ugrožavaju i autobuse i same putnike unutar njega. Za rješenje tih problema su zaduženi gradski vijećnici grada Splita koji su ujedno i zaposlenici tvrtke „Promet Split d.o.o.“

Krizna komunikacija u ovoj situaciji se može očitati u stalnim najavama uprave da će se poboljšati kvaliteta vozila ali i samog voznog reda autobusnih linija.

„Promet Split d.o.o.“ će teško parirati taxi vozilima u pojedinim segmentima, no ono čime bi trebali privući putnike je zasigurno regulacija cijene karata te poboljšanje kvalitete vozila.

### **7.3. Interni prosvjed**

Velika većina poduzeća se uvijek barem jednom susretne s prosvjedom svojih radnika na bilo koji način. Najveći tihi prosvjed radnika „Promet Split“ je bio 2018. godine kada se neočekivano veliki broj radnika i zaposlenika tvrtke skupio kako bi upozorio na probleme s kojima se svakodnevno susreću. Počevši od lošeg stanja voznog parka, neki vozači po ljetnim vrućinama su trebali voziti autobuse bez klime, problema sigurnosti u cestovnom prometu ali i do visina naknade za plaće za posao koji obavljaju čak 27 dana mjesečno iz razloga što im je radno vrijeme 6 sati.<sup>55</sup> Ovaj prosvjed je došao praktički nenadano te se stoga tvrtka nije mogla adekvatno pripremiti, te je izostala ona klasična pretkrizna faza.

#### **7.3.1. Rješenje situacije**

Tadašnji direktor tvrtke „Prometa Split“ je odlučio interno riješiti takvu situaciju te je obuzdao krizu, točnije onu glavnu kriznu fazu. Nije se previše izlazilo u medije s ovom situacijom. Zaposleno je dodatnih vozača kako bi se sve to malo rasteretilo i olakšalo svim vozačima kako ne bi učestalo odlazili na bolovanje zbog takvog ritma rada. Tvrtka je u ovom slučaju postupila najbolje kako je mogla, zaštitila je sebe ali i svoje radnike bez kojih ipak ne bi niti mogla funkcionirati.

### **7.4. Ukidanje stajališta na području Dugog Rata**

Od ljeta 2019. godine autobusi „Prometa“ se više ne zaustavljaju na stajalištima na području općine Dugi Rat.

---

<sup>55</sup> <https://www.dalmacijadanas.hr/sindikato-vozaca-i-prometnih-radnika-promet-split-veliku-vecinu-stvari-moramorijesiti-za-stolom-a-ne-na-ulici/>

Od 17 gradova i općina samo Dugi Rat nije potpisao dokument u kojem je određena nadoknada troškova prijevoza putnika u javnom prometu na razdoblje od deset godina u visini od 1.315.406,67 kn na godišnjoj razini. Tu se detektirao potencijalni problem koji je dio pretkrizne faze.

Do sada je Dugi Rat plaćao iznos od 350.000,00 kn te su općinari smatrali da je novi iznos jednostavno prevelik za njihovu općinu. Zbog toga svega „Promet Split“ je bio prisiljen ukinuti čak 28 stajališta u oba smjera na području općine Dugi Rat. Općina je to dodijelila drugom privatnom javnom prijevozniku.<sup>56</sup> Dakle krizna faza je u ovom slučaju brzo okončana jednostavnim ukidanjem linije.

Tako je „Promet Split“ izgubio putnike s općine Dugi Rat te je to najveća posljedica ove krizne situacije. U postkriznoj fazi ova situacije više nije bila žarišna točka, detalji su iskomunicirani s javnošću, no „Promet“ i dalje prati sva zbivanja na tom području te u „niskom startu“ čeka priliku za povratak svojih linija.

#### 7.4.1. Rješenje situacije

„Promet Split“ ovu situaciju nije ni imao namjeru rješavati nikakvim pregovorima nego je samo pristao na to ukidanje jer je odbijen iznos koji su zahtijevali iz same tvrtke te su time financijski oštećeni. Krizno komuniciranje je obavljeno većinom na lokalnoj razini, stanovnici Dugog Rata su na vrijeme obaviješteni o promjenama. Ono što je „Promet Split d.o.o.“ mogao uraditi je da smanji iznos naknade no onda dolazi do pitanja da li bi uopće bilo isplativo voziti autobusne linije na tom području.

### 7.5. Slučaj zaraze COVID-19

Najnoviji slučaj koji je pogodio ne samo „Promet Split“ nego i svaku organizaciju, ne samo u Hrvatskoj nego i na globalnoj razini. Virusna zaraza COVID-19 je dovela do situacije u kojoj je „Promet Split“ morao regulirati svoj vozni red i svoje autobusne linije. Opet je riječ o kriznoj situaciji koja je došla iznenada bez prave pripreme. U prvim mjerama su linije potpuno ukinute, a

---

<sup>56</sup> <https://www.dugirat.com/novosti/87-aktualnosti/27142-nema-vise-prometovanja-opcinom-dugi-rat-to-mozda-i-nije-losa-vijest>

„Promet Split“ sa svojim velikim brojem radnika i autobusa bi pretrpio velike gubitke. Međutim, ipak su se uvele linije koje su smatrane najbitnijima , a vozni red je ipak morao ostati reguliran i smanjen. Vožnja autobusom je besplatna, a „Promet“ će nakon suzbijanja ove zaraze u postkriznoj fazi zasigurno zbrajati gubitke.

## 8. TUŽBA A-COSMOSA

Slijedi glavna izabrana situacija u kojoj su se prikazale sve i dobre i loše strane kriznog menadžmenta tvrtke „Promet Split d.o.o. .

Sve je započelo 1990. godine kada je „Promet Split d.o.o.“ sklopio ugovor o leasingu za devet zglobnih autobusa marke MAN od slovenske tvrtke „A-Cosmos“. 1993. godine je prestao plaćati leasing, a autobuse je zadržao i još do nedavno ih još koristio. Nakon što je prestao plaćati leasing „Promet Split“ je mogao otkupiti autobuse po simboličnoj cijeni od 500 njemačkih maraka, ali nije. Ni tadašnji gradonačelnik ali ni njegovi nasljednici nisu nikad ništa poduzeli po tom pitanju premda su iz „A-Cosmos-a“ slali prijedloge o nagodbi kojom bi riješili nastali problem.<sup>57</sup> Dakle, „Promet“ je mogao odraditi pretkriznu fazu i pripremiti se na posljedice ali očito nije bilo očekivano da će do toga doći.

Sudski spor, ali ujedno i početak krizne faze, zapravo počinje 1999. godine kada „A-Cosmos“ tuži „Promet Split“ za korist koju su imali od autobusa između 1993. godine do 1998. godine, a za kasnije razdoblje tužbu je podnio odvjetnik Željko Lubina koji je autobuse otkupio od „A-Cosmosa“. Dakle „A-Cosmos“ je zahtijevao novčanu naknadu, a odvjetnik Željko Lubina zahtijeva da mu „Promet Split“ isporuči njegove autobuse i to potpuno tehnički ispravne.

Taj zahtjev nisu u mogućnosti ispuniti jer su autobusi još pod “vlasništvom” „Prometa“ ali su otpisani i nisu prikladni za isporuku i tehnički pregled pošto je riječ o starijoj tehnici, a dijelova vjerojatno više ni nema te pitanje je koliko bi koštala “restauracija” takvih isluženih vozila.

Nakon dugih i mnogobrojnih vještačenja po kojima se spominjao i dug od čak 170 milijuna kuna, 2014. godine nepravomoćnom odlukom „Trgovačkog suda u Splitu“ „Promet Split“ je dužan slovenskoj tvrtki „A-Cosmos“ platiti sedam milijuna kuna plus zatezne kamate koje bi mogle iznositi oko 33 milijuna kuna. U to vrijeme sami „Promet“ je već bio u dugu od preko 200 milijuna kuna te je tadašnji gradonačelnik čak javno spominjao i stečaj. Po prvi puta u novijoj povijesti

---

<sup>57</sup> <https://slobodnadalmacija.hr/split/split-postao-vlasnik-prometa-i-skinuo-hipoteku-grad-preuzeo-dug-prema-slovincima-ali-nista-od-autobusa-466745>

„Prometa“ plaće zaposlenicima su kasnile i do tada nezamislivih 6 dana. Autobusi su tada bili u prosjeku stari 12 godina dok je najstariji autobus imao čak 35 godina.

Na sjednici gradskog vijeća grada Splita nakon nepravomoćne presude se ovlastilo tadašnjeg gradonačelnika da ide u izvansudsku nagodbu te da „Grad Split“ isplati „A-Cosmosu“ cijeli iznos. No tadašnji gradonačelnik nije ispoštovao taj zaključak te je kasnije, točnije 23. prosinca 2015. godine donesena pravomoćna presuda „Visokog trgovačkog suda u Zagrebu“ kojom je dug od 32 milijuna kuna narastao na 42 milijuna kuna. Nakon te pravomoćne presude u zraku je visjela budućnost „Prometa“ kao poduzeća, gradskog prijevoznika te kao i svih tada oko 750 zaposlenih unutar poduzeća. Moguće posljedice su bile ogromne te je ugrožena egzistencija nekoliko stotina ljudi, kao što je bio ugrožen i javni prijevoz na području cijele županije.

Dotični slučaj s Željkom Lubinom je tada odbijen na štetu samog Željka Lubine jer sud nije dokazao koliku je korist od autobusa imao „Promet Split d.o.o.“, pošto je Željko Lubina zahtijevao čak 26 milijuna kuna, a morao je na kraju platiti parnični trošak nešto veći od pola milijuna kuna.

No pravomoćna presuda je ipak bila na strani Željka Lubine kojom je utvrđeno da je vrijednost autobusa u rujnu 1998. godine iznosila 2,8 milijuna kuna, a kamate na dan pravomoćne odluke su iznosile 7,2 milijuna kuna te je tako potraživanje odvjetnika Željka Lubine prema „Prometu“ doseglo nešto više od 10 milijuna kuna.

Pošto se tu radilo o višemilijunskom iznosu koje „Promet Split“ nije mogao nikako podmiriti sud je naložio da se svaki dan plati 250,00 kuna penala za svaki autobus. Za devet autobusa to je 2.250,00 kn penala svaki dan, odnosno 67.500,00 kn mjesečno, što je na godišnjoj razini 810.000,00kn.

„Promet Split“ je prve dvije godine platio oko 2 milijuna kuna, a na računu im je blokirano 5,5 milijuna kuna kao osiguranje naplate.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/split-placa-32-3-milijuna-kuna-duga-za-autobuse-20150225/print>



## 8.1. Rješenje situacije

S tvrtkom „A-Cosmos“ je nakon 35 godina okončan spor, „Promet Split“ je dobio novog direktora uprave, a u Banovini na sjednici gradskog vijeća je potpisano nekoliko ugovora između prometa i „A-Cosmosa“. Prvim je „Grad Split“ kao većinski vlasnik i solidarni dužnik preuzeo dugovanje „Prometa“ te odobrava isplatu oko 40 milijuna kuna duga slovenskoj tvrtki „A-Cosmos“ s pripadajućom kamatom.

Drugim su „Grad Split“ i „Promet Split“ regulirali svoj odnos, tj. da će „Grad Split“ preuzeti terene u Hercegovačkoj i Sukošanskoj u slučaju da „Promet Split“ ne vrati dug, a trećim su „A-Cosmos“ i „Grad Split“ dogovorili način isplate. Od 28 nazočnih vijećnika 26 ih je bilo ZA a 2 su bila su bila suzdržana.

Nakon toga „Grad Split“ je podnio prijavu protiv nepoznatog počinitelja zbog zlouporabe položaja i ovlasti u gradskom prijevozniku „Prometu“ i višemilijunske štete nastale zbog neplaćanja kredita za devet autobusa nabavljenih u slovenskog „A-Cosmosa“. U prijavi je navedeno kako su nepoznati članovi uprave „Prometa“ naložili da se autobusi nastave koristiti bez pravne osnove i plaćanja naknade kako bi društvu prouzročili štetu velikih razmjera. Iz isprava koje je u posebnom izvješću priložila splitska policija proizlazi da je „Promet“ prestao plaćati obaveze te nije otplatio 21 ratu u ukupnoj vrijednosti od 1,7 milijuna DEM, i to zbog toga što su očekivali da će potraživanje „A-Cosmosa“ biti uključeno u proces sukcesije RH i Slovenije. Do toga, međutim, nije došlo, nego je „A-Cosmos“ podnio više tužbi protiv „Prometa“ i jamca „Splitske banke“.

Međutim, „Državno odvjetništvo“ zaključilo je da to nije slučaj. Iz prikupljene dokumentacije utvrdili su da se početkom rata „Promet“ našao u teškoj financijskoj situaciji te nisu poslovali po tržišnim cijenama. Prestali su plaćati obveze „A-Cosmosu“ u nadi da će se to riješiti kroz proces sukcesije o čemu je „Grad Split“ izvijestio i „Ured za projekt sukcesije Vlade RH“. Dakle, od te prijave i mogućnosti povratka 40 milijuna kuna neće biti ništa.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/nista-od-prijave-grada-splita-za-stetu-od-40-milijuna-kuna-nesavjesno-poslovanje-nije-vise-kazneno-djelo/949783.aspx>

Najvažnija posljedica aktualne odluke jest činjenica da se za spomenuti iznos skida "hipoteka" sa zemljišta u Hercegovačkoj ulici gdje se nalazi "Prometova" garaža i upravna zgrada, a time i prestaje kredit koji je Grad dao "Prometu" radi plaćanja duga slovenskoj tvrtki "A-Cosmos" za neplaćene autobuse kupljene davne 1990. godine.

No, Banovina je i dalje obvezna vraćati dug prema ljubljanskoj kompaniji, pri čemu je, kako smo doznali u gradskim financijama, "A-Cosmosu" lani plaćeno 17 milijuna kuna, ovogodišnja obveza iznosi 15,7 milijuna, a dogodne će se na račun distributera vozila prebaciti završnih 4,5 milijuna kuna. Sve u svemu, Grad je „A-Cosmosu“ od sada do kraja 2018. godine, prema nagodbi, dužan podmiriti ne baš malih 20,2 milijuna kuna.

Tom odlukom su bili zadovoljni i radnici odnosno „Sindikata vozača i prometnih radnika“ jer većinski vlasnik preuzima "Prometov" dug i tako skida fiduciju i teret vraćanja kredita s leđa radnika, što je jedino ispravno i moralno rješenje budući da je očito da sadašnji radnici nisu krivi za nastale dubioze.

Što se tiče vrhunca nagodbe s odvjetnikom Željkom Lubinom, spomenuto je da se zahtjev za vraćanjem autobusa nije mogao izvršiti te je presuđeno plaćanje po danu za svaki autobus.

Međutim „Promet Split“ nije do kraja podmirio obveze, a odvjetnik Željko Lubina je spreman sudu uputiti zahtjev za povećanjem penala jer „Promet Split“ i dalje nema namjeru na vrijeme ispunjavati obveze iz pravomoćne sudske presude pa bi umjesto 250,00 kuna dnevno po autobusu plaćali 500,00 kn, što bi godišnje iznosilo nešto više od 1,5 milijuna kuna, a uza sve to dug za autobuse stalno raste.

„Promet“ s odvjetnikom Željkom Lubinom vodi više sporova, tužio ih je, između ostalog, i za izmaklu dobit i nemogućnost oglašavanja na autobusima. No i „Promet Split d.o.o.“ poduzeo je određene pravne korake kako bi, između ostalog, spriječio ovrhu blokiranih pet i pol milijuna kuna te poboljšao svoj pravni status za pregovore koji će uslijediti kada se okončaju svi ti sporovi.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/nista-od-prijave-grada-splita-za-stetu-od-40-milijuna-kuna-nesavjesno-poslovanje-nije-vise-kazneno-djelo/949783.aspx>

Nesumnjivo da će dug za to vrijeme još narasti pa će rješavanje ovog financijskog utega biti još teže. Krizna komunikacija prema javnosti nije bila na zavidnoj razini jer u dosta slučajeva su upravna tijela tvrtke odbila biti transparentna te su odbijali iznositi detaljnije informacije. Trebalo se bolje pristupiti komunikaciji s javnošću.

U ovom slučaju se dolazi do zaključka da je „Promet“ kada je imao priliku trebao otkupiti autobuse po tada simboličnoj cijeni, onda ne bi nikada došlo do ovolikih posljedica koje traju još danas.

Posljedice krize se još uvijek zbrajaju, a dio postkrizne faze je obavljen jer se jasno moglo utvrditi zbog čega je došlo do problema te kako postupiti u budućnosti, međutim, pošto se gubici još zbrajaju, na konačan sud će se još pričekati te će se onda iznijeti sve posljedice prouzročene krizom.

## 8.2. Budući problemi

Budući da se još ne nazire konačno rješenje situacije, a pristup koji ima odvjetnik Željko Lubina dovodi u pitanje i sljedeće postupke, sigurno će nastaviti slati sudske zahtjeve i samo je pitanje kako će se ova situacija skončati. „Promet“ je naravno pretrpio velike financijske gubitke koji su čak u jednom razdoblju dosegli toliki vrhunac da se razmišljalo o stečaju poduzeća. Dakle, u budućnosti se još ne zna na koliki će ukupan iznos dug narasti.

## 9. ZAKLJUČAK

O teoriji krize postoje razne tvrdnje i definicije, no ono šta je najbitnije u ovom radu je bilo prikazati ono što ta kriza predstavlja u „stvarnom svijetu“. Kriza ne mora čvrsto predstavljati negativne ishode. Jasno da na kraju oni prevladaju u odnosu na pozitivne, no svaka pozitivna stvar, pa i ona najmanja, koja proizađe iz krizne situacije može predstavljati dozu uspjeha. Poraz se mora priznati u slučaju da je takav ishod, no mora se nastojati izbjeći. Najvažniju poziciju u tome igra krizni menadžment koji počinje od same obrane, odnosno predviđanja prije nastanka, dolazi do „veznog reda“ odnosno kreacije i planova, pa sve do napada odnosno odgovora na samu nastalu kriznu situaciju, te se na kraju vide pobjednici. Važno je da svaka interesno-utjecajna skupina organizacije bude upućena u događanja te da na kraju bude najmanji broj posljedica za svakog pojedinca. Također je bitno da organizacija tokom kriznih situacija ima zadovoljavajuću sliku u javnosti te da održi svoj imidž.

Na primjeru tvrtke „Promet Split d.o.o.“ je vidljivo sve ono loše ali i dobro što neka krizna situacija može predstavljati. Sami financijski pokazatelji koji su izloženi ne odaju baš toliki dojam tome da se tvrtka već duži niz godina izlaže kriznim situacijama. Naravno, tvrtka posluje u gubitku, što je neupitno, međutim prolazeći kroz nabrojane krizne situacije dalo se pretpostaviti da bi to moglo biti i kobnije od toga kakvo je stanje danas. Tvrtka je tokom godina promijenila dosta uprava te predsjednika uprava i direktora, i svaki se morao suočiti s novim problemima, međutim neki su čak prelazili te dočekivali novo vodstvo. Na primjeru tužbe tvrtke „A-Cosmos“ se može očitati gomila krivo poduzetih koraka. Do problema uopće nije trebalo doći da se tadašnja uprava odlučila po simboličnoj cijeni otkupiti sve autobuse i nastavila mirno poslovanje. Razlog zbog kojeg to nije učinjeno nije dovoljno poznat, možda je upravo ta simbolična cijena od petsto njemačkih maraka od vodstva „Prometa“ viđena kao nešto što će se brzo i lako zaboraviti, no, „A-Cosmos“ te naposljetku odvjetnik Željko Lubina su bili uporni i nisu odustajali od naplate. To je u jednom trenutku tvrtku „Promet Split d.o.o.“ dovelo do ruba provalije, nijanse su odlučivale o nastavku poslovanja. Kasnije se igralo na račun brojnih tužbi i protutužbi, a upornost je bila odlika obiju strana. Sami „Promet“ nije odustajao od svojih nauma te umanjivanja novčanih kazni koje su prijetile. Poduzeti su razni pravni koraci kojim je spriječeno ovršivanje ali i sami bankrot koji bi stotine zaposlenika poslao „na ulicu“, u tome se očituje odgovornost „Prometa“ prema svojim

skupinama i nastojanja da se spase zaposlenici, te je to ono pozitivno čemu treba težiti svaka organizacija zahvaćena kriznom situacijom.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Brecher, M. (2008) : State Behavior in International Crisis, Sage Publication, London
2. Coombs, T. (2012) : Ongoing Crisis Communications, Fifth Edition, University of Central Florida
3. Fink, S. (2012) : Crisis Management: Planning for the Inevitable, Iuniverse, Lincoln
4. Funda, D. , Majić, T. (2011) : Upravljanje krizom, Dani kriznog upravljanja, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica
5. Jugo, D. (2017) : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb
6. Mihalinić, M. (2018) : Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
7. Osmanagić Bedenik, N. (2010) : Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
8. Seymour, M., Moore, S. (2000) : Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Cassel, London
9. Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment, Lider, Zagreb,
10. Tomić, Z. (2008) : Odnosi s javnošću, Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb

### ČLANCI:

1. Brčić, R., Malbašić, I, Đukeš, S. (2013) : Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64 (3), str. 279.-296.
2. Krstić, S. , Krstić, D. (2015) :Uloga menadžmenta poduzeća u kriznim situacijama, pregledni rad, str. 13.
3. Legčević, J. i Taučer, K. (2014) : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik, profesionalni članak, str. 199.-208.
4. Pedraza, J. M. (2009) : Elements for effective management of a business corporation crisis situation, Nova science publisher, science article, 1.-49., str. 10.

## INTERNET:

1. <https://www.dalmacijadanas.hr/sindikato-vozaca-i-prometnih-radnika-promet-split-veliku-vecinu-stvari-moramo-rijesiti-za-stolom-a-ne-na-ulici/> [10.04.2020.]
2. <https://www.dugirat.com/novosti/87-aktualnosti/27142-nema-vise-prometovanja-opcinom-dugi-rat-to-mozda-i-nije-losa-vijest> [28.03.2020.]
3. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/split-je-prije-10-godina-kupio-semafore-za-autobusne-stanice-jos-uvijek-ne-rade/2081244.aspx> [27.03.2020.]
4. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/nista-od-prijave-grada-splita-za-stetu-od-40-milijuna-kuna-nesavjesno-poslovanje-nije-vise-kazneno-djelo/949783.aspx> [27.03.2020.]
5. <http://www.promet-split.hr/o-nama/povijest> [06.03.2020.]
6. [http://www.promet\\_split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4\\_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20poslovanstva%20za%202018.%20godinu.pdf](http://www.promet_split.hr/Portals/0/adam/Documents/P5H4_f5VH0m0BhWOENIcDw/Files/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20poslovanstva%20za%202018.%20godinu.pdf) [07.03.2020.]
7. <https://slobodnadalmacija.hr/split/39-promet-39-tuzi-39-pentu-39-vratite-nam-nasih-10-milijuna-kuna-510453> [03.04.2020.]
8. <https://slobodnadalmacija.hr/split/split-postao-vlasnik-prometa-i-skinuo-hipoteku-grad-preuzeo-dug-prema-slovincima-ali-nista-od-autobusa-466745> [03.04.2020.]
9. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/split-placa-32-3-milijuna-kuna-duga-za-autobuse-20150225/print> [04.04.2020.]
10. [www.riječnik.com/intranet](http://www.riječnik.com/intranet) [03.04.2020.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Krizni tim tokom odvijanja krizne situacije .....	21
Slika 2. Račun dobiti i gubitka.....	30
Slika 3. Logo Promet d.o.o. ....	33
Slika 4. Neispravni stanični displeji.....	35

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Struktura prihoda.....	28
Grafikon 2. Struktura rashoda.....	29

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Struktura po sektorima.....	26
Tablica 2. Starosna struktura.....	26
Tablica 3. Kvalifikacijska struktura zaposlenih.....	27
Tablica 4. Plan financijskog rezultata za 2020. godinu .....	31