

# KRIZA KAO PRILIKA

---

**Tomić, Ivana**

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

**2021**

*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:228:866228>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**IVANA TOMIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZA KAO PRILIKA**

Split, rujan 2021.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Krizni menadžment u poduzetništvu

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Ivana Tomić, 0055479680

**Naslov rada:** Kriza kao prilika

**Mentor:** doc.dr.dc. Senka Borovac Zekan, v.pred.

Split, rujan 2021.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Definicija problema .....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada i izvori podataka .....	1
1.4. Struktura rada .....	1
2. POJAM KRIZNOG MENADŽMENTA.....	3
2.1. Specifičnosti kriznog menadžmenta.....	4
2.2. Poteškoće u kriznom menadžmentu .....	6
2.3. Uloga menadžera i zaposlenika u poslovanju poduzeća tijekom krize .....	7
3. KRIZA I VRSTE KRIZE .....	9
3.1. Vrste krize .....	10
3.1.1. Potencijalna kriza .....	12
3.1.2. Latentna kriza .....	12
3.1.3. Akutna kriza .....	13
4. MODERNE KRIZE .....	14
5.1. Moderne pojave koje utječu na krizu .....	15
5.1.1. Medijski utjecaj na krizu .....	15
5.1.2. Transnacionalizacija krize .....	17
5. UPRAVLJANJE KRIZOM .....	18
5.1. Interna komunikacija u kriznoj situaciji .....	22
5.2. Komunikacijske strategije u kriznoj situaciji .....	24
5.3. Postkrizna faza .....	30
6. IZLAZAK IZ KRIZE .....	32
7. PRIMJERI IZ PRAKSE .....	35
7.1 Bolt .....	37
7.2. Glovo.....	38
7.3 DPD.....	39
7.4. Jadran Galenski Laboratorij - JGL .....	39
7.5. Tvornica kokica Zagreb - PopUp .....	40
8. ZAKLJUČAK .....	42
POPIS LITERATURE .....	43
POPIS SLIKA .....	47
POPIS TABLICA.....	47

## **Kriza kao prilika**

### **SAŽETAK**

Kriza je razdoblje poslovanja u kojem se označava problematična i prijelomna točka koja je zapravo povezana s potrebom donošenja ključnih odluka i promjena. Krizni menadžment se nalaže kao ključan faktor u procesu borbe s krizom. Kriza nastupa brzo i iako se u nekim slučajevima može predvidjeti u većini njih ne može. Ključni zadatak kriznog menadžmenta je da u što kraćem vremenskom roku odradi krizni plan i krene djelovati preko faza oporavka od krize do izlaska i učenja iz iste. Danas u suvremenom, modernom društvu krize poprimaju potpuno novi oblik. Više se ne radi o klasičnim, lokalnim krizama, već one prelaze u globalne krize. Krizni menadžment se mora prilagoditi novonastalim situacijama u borbi s nečim što prelazi granice lokalnog. Ključan korak koji se ne smije propustiti je uspostava korelacije između vanjskih i unutarnjih faktora krize koji pogađaju poduzeće. Naglasak se stavlja na internu i vanjsku komunikaciju. Brojni su krizni menadžeri koji su uspješno savladali krize uvidjevši u njima izvrsne poslovne prilike podignuvši poslovanje na efikasniju i efektivniju razinu. Razlog njihovog uspjeha leži u činjenici da su poduzeli ključne promjene u kritičnim trenucima za poduzeće i iz krize izašli oboružani novim iskustvom i znanjem koje će im poslužiti u budućim vremenima.

***Ključne riječi:*** kriza, menadžment, krizni menadžment, krizni menadžer, globalizacija

## **Crisis as an opportunity**

### **SUMMARY**

A crisis is a period of business in which a problematic turning point is marked, related to the need for crucial decisions and changes. Crisis management is emerging as a critical factor in the crisis management process. The crisis occurs quickly, and although in some cases it can be predicted in most of them, it cannot. The critical task of crisis management is to complete the crisis plan as soon as possible and start acting through the phases of recovery from the crisis. Today, in modern, contemporary society, crises are taking on a whole new form. These are no longer classic local ones, but now they are turning into global crises. Crisis management must adapt to emerging situations in the fight against something that transcends the local boundaries. An essential step not to be missed is establishing a correlation between the firm's external and internal crisis factors. Emphasis is placed on internal and external communication. Many crisis managers have succeeded in fighting the crisis and have seen significant business opportunities, raised business to a more efficient and practical level, made critical changes at the right time and most importantly, learned important information that will serve them in future crises.

**Key words:** crisis, management, crisis management, crisis manager, globalisation

# **1.UVOD**

## **1.1 Definicija problema**

Do kriznih situacija u poduzećima dolazi zbog raznih faktora koji utječu na poslovanje istih bilo da je riječ o internim ili eksternim faktorima. Neki od potencijalnih uzroka krize su neadekvatno upravljanje financijama i troškovima, negativan utjecaj poslovanja na okoliš, razni tržišni uzroci poput položaja na istom, konkurencije i odnosa s dobavljačima, zatim političko i pravno okruženje te različite elementarne nepogode poput potresa, poplava, požara i slično na koje menadžment poduzeća ne može utjecati. No, postoje situacije na koje se može utjecati i upravo je to glavni zadatak kriznog menadžmenta, da poduzeće uspješno "izvuče" iz krizne situacije, repozicionira se na tržištu i iskoristi dobiveno iskustvo u borbi s krizom kako se ista ne bi ponovila. Kriza u poduzeću može označavati i priliku za poboljšanje poslovanja te veću motivaciju zaposlenika.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog rada je teorijski objasniti pojmove kriznog menadžmenta i poslovne krize, a zatim i aplikativnom metodom dokazati da kriza za pojedina poduzeća može ujedno biti i prilika za povećanje obujma poslovanja, a samim time i povećanje prihoda i broja zaposlenih te općenito prilika za rast i razvoj kakav ne bi bio moguć da se poduzeće nije našlo u kriznoj situaciji i od iste se uspješno "obranilo".

## **1.3. Metode rada i izvori podataka**

Prilikom izrade ovog rada korištene su metode analize, deskripcije, kompilacije i komparacije te induktivna i deduktivna metoda. U praktičnom djelu većinom je korištena metoda komparacije kako bi se prikazali različiti načini reagiranja vodstva odnosno menadžmenta na krizne situacije u odabranim poduzećima. Glavni izvori podataka su znanstvena i stručna literatura, članci i Internet stranice.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju, uvodu, definiraju se problem i cilj istraživanja, metode rada i korišteni izvori podataka te naposljetku struktura rada. Drugo poglavlje teorijski obrađuje pojam kriznog menadžmenta, njegove specifičnosti, poteškoće te ulogu menadžera i zaposlenika u poslovanju poduzeća tijekom krize. Treće poglavlje teorijski obrađuje krizu i njezine vrste.

Moderne krize su objašnjene u četvrtom poglavlju rada kao i pojave koje utječu na pojavu istih. Peto poglavlje govori o upravljanju krizom te internoj komunikaciji u kriznim situacijama. U šestom poglavlju obrađena je faza izlaska iz krize. U pretposljednem, sedmom poglavlju prikazani su neki od najuspješnijih poduzeća na hrvatskom tržištu koja su tijekom COVID-19 pandemije poslovala izrazito uspješno. Posljednje, osmo poglavlje donosi zaključak na temelju provedenog teorijskog i praktičnog istraživanja te su istaknute najuspješnije strategije nošenja s kriznom situacijom.



## 2. POJAM KRIZNOG MENADŽMENTA

Krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj izučiti, identificirati i predvidjeti sve potencijalne krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će poduzeću omogućiti sprječavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje.<sup>1</sup>

Krizni menadžment se može definirati i kao aktivnost usmjerena na svladavanje situacije koja je prijetnja opstanku tvrtke te planiranje i provođenje mjera koje osiguravaju ostvarenje temeljnih ciljeva. Krizni menadžment obilježava pojačavanje metoda i sredstava potrebnih za ovladavanje krizom te uvođenje ekstremnih mjera poslovnog preokreta. Kada je riječ o sprječavanju krize, govorimo o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, a kada je u pitanju osiguravanje temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize uz pratnju jasno postavljenih ciljeva poput ostvarenja određenog prihoda govorimo o reaktivnom kriznom menadžmentu. Krizni menadžment treba biti sastavni dio svakog odgovornog upravljanja poduzećem u kojemu veliki broj poslovnih odluka podliježe procjenama rizika i u kojem se ne mogu isključiti razne krizne situacije.<sup>2</sup>

Kao i menadžment općenito, krizni menadžment je također vrsta primijenjenog menadžmenta koji ne predstavlja neku egzaktnu nauku, već praksu rukovođenu teorijom. Brojne su definicije kriznog menadžmenta, a Gilbert i Lauren (1980)<sup>3</sup> ga definiraju kao sposobnost organizacije da postupa brzo, efikasno i efektivno u situacijama koje imaju za cilj smanjenje prijetnji ljudskom zdravlju i sigurnosti, smanjenje štete na javnoj ili korporativnoj imovini i smanjenje negativnog utjecaja na nastavak daljnjeg poslovanja. Slične definicije možemo pronaći i kod ostalih autora koji izjednačavaju krizni menadžment s postupanjem u nepredvidivim situacijama. Iako ovi pristupi mogu izgledati zadovoljavajuće prilikom identifikacije krize, u istoj mogu biti bez ikakvog efekta pošto ne uzimaju u obzir i ostale važne aspekte integriranog plana upravljanja krizom. Važno je oblikovati postupke i odluke koje mogu utjecati na sam razvoj krize te iste obuhvaćaju organizaciju, pripreme, razne mjere i raspoređivanje resursa za njeno svladavanje.

---

<sup>1</sup> Kešetović, Ž. & Toth, I. (2012) Problemi kriznog menadžmenta. Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica, str. 64.

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik Nidžara (2007) Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeh. Zagreb, Školska knjiga, str. 82.

<sup>3</sup> Gilbert, A. N. & Lauren, P.G. (1980) Crisis Management: An Assessment and Critique, Journal of conflict resolution, no. 4, str. 662.

Krizni menadžment se najčešće odvija i pod pritiskom šire javnosti i medija, u stresnim okolnostima koje karakterizira nedostatak preciznih informacija.

Zaključno, može se reći da je krizni menadžment skupni naziv za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje u situacijama nekakvog poremećaja bilo da je riječ o prevenciji, pripremi, ublažavanju ili oporavku nakon istog.<sup>4</sup>

## **2.1. Specifičnosti kriznog menadžmenta**

Specifičnost kriznog menadžmenta je u tome što krizna situacija u poduzeću najčešće, iako nije pravilo, nastupa neočekivano i brzo. Prilikom pojave krizne situacije vodstvo određenog poduzeća odnosno menadžment je suočen s brojnim zadacima koji nisu dio standardnog načina poslovanja poduzeća i vrlo često nemaju iskustva u istoimenim situacijama. Mjere za suzbijanje kriza moraju se donijeti i primijeniti u vrlo kratkom roku, no često to nije slučaj. Mnogi su razlozi tome no jedan od najčešćih je činjenica da postojeći planovi rada, koje je sada u najmanju ruku nužno prilagoditi, ako ne i u potpunosti izmijeniti, ne odgovaraju novonastaloj kriznoj situaciji. Zatim u poduzeće pristižu brojne nove informacije koje je potrebno obraditi i analizirati, pojavljuju se i novi zadaci kako za zaposlenike tako i za rukovodstvo tvrtke koji mogu dovesti do tzv. "izgaranja" radne snage te postoji velika opasnost od općeg nastanka panike u poduzeću i negativne poslovne klime. Zaposlenici koji najčešće i najbrže podliježu panici su menadžeri nižeg nivoa koji se nalaze u neočekivanoj situaciji, bez ikakvih smjernica od nadređenih te često imaju pogrešnu sliku o cjelokupnoj situaciji do koje su upravo došli nepromišljenim razmišljanjem i panikom što na kraju rezultira ishitrenim odlukama koje mogu biti izrazito štetne.<sup>5</sup>

Analiziranjem tradicionalnog sistema rukovođenja i onoga u kriznim, izvanrednim situacijama uočene su različitosti koje su prikazane u sljedećoj tablici:

---

<sup>4</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 108.

<sup>5</sup> Ibidem

Tablica 1. Tradicionalni i krizni sustav rukovođenja

<b>Tradicionalan sustav rukovođenja</b>	<b>Krizni (izvanredni) sustav rukovođenja</b>
Konstantan način rukovođenja	Različiti načini rukovođenja
Čvrsta struktura i jasna podjela funkcija u dužem vremenskom roku	Nepostojanje čvrste strukture i jasne podjele funkcija u dužem vremenskom roku, fleksibilnost, agresivnost
Uska funkcionalna usmjerenost	Široka i djelomično nepredvidljiva podjela aktivnosti
Monostruktura	Polistruktura
Uobičajeni prtok informacija	Pritok informacija ovisi o konkretnoj kriznoj situaciji
Precizne informacije	Nepouzdana informacije
Mnoštvo informacija	Nedovoljno informacija
Nizak stupanj promjena	Visok stupanj promjena
Predvidljivost poslovne situacije	Nepredvidljivost situacije; orijentiranje na prethodno iskustvo koje u pravilu nema efekta
Princip jedinstvene ovlasti i odgovornosti	Kombinacija principa nedjeljivosti i podjele ovlasti i odgovornosti
Funkcionalni potencijal	Organizacijski potencijal
Dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterija funkcioniranje	Ciljevi – efikasnost, uspješno otklanjanje uzroka krize i njenih posljedica, minimizacija potrebnog vremena i štete

Izvor: Prilagodba autorice prema Arhipova, N., Kulba.V.V. (1994) Rukovođenje u vanrednim situacijama. Moskva, str. 84.

Kao što je navedeno u tablici, glavne karakteristike kriznih situacija su nedostatak pouzdanih, provjerenih informacija koje mogu biti od pomoći pri donošenju izrazito bitnih poslovnih odluka, nepostojanje čvrste strukture, nepredvidljivost i neiskustvo. Krizni menadžeri se nerijetko moraju boriti s medijskim natpisima i raznim glasinama koje ih stavljaju u još težu poziciju prilikom donošenja odluka, a upravo je u takvim situacijama vrlo važno ne popustiti pritisku okoline, bilo interne ili eksterne te donijeti ispravne odluke koje naposljetku mogu značiti uspješan izlazak iz krize i ostvarenje korporativnih ciljeva.

## 2.2. Poteškoće u kriznom menadžmentu

Kao i svaki drugi vid rukovodstva i krizni menadžment ima vlastite izazove i poteškoće koje su najčešće uvjetovane nepredvidivošću i složenošću kriznih situacija, kao i klasične gotovo mehaničke ljudske radnje i rješenja koja usporavaju ili onemogućavaju u potpunosti uspješno upravljanje kriznom situacijom. Svaka faza kriznog menadžmenta sa sobom donosi različite poteškoće koje menadžeri mogu identificirati tijekom svoga rada, a u nastavku će biti detaljnije objašnjene.

Ako postoje indikatori da se kriza bliži ili je već nastala potrebno je prikupiti sve podatke koji menadžmentu mogu biti od važnosti u razumijevanju krize, obraditi ih i procijeniti te upozoriti zainteresirane dionike o nastanku krize. Ovu početnu fazu često karakterizira i nedovoljan protok informacija, a često dostupne informacije nisu točne ili relevantne. Bez obzira bili menadžer ili ne, poznato je da se važne odluke nikada ne donose na temelju nepotpunih, nekvalitetnih informacija i upravo je zato od izrazite važnosti doći do što više kvalitetnih, provjerenih informacija o tome zašto je do krize došlo i koji su to indikatori koji bi mogli biti od pomoći u rješavanju iste. Nerijetka je pojava i ona u potpunosti suprotna, prevelika količina informacija koja predstavlja izazov za zaposlenike i rukovodstvo koji se moraju pravilno analizirati, za što je potrebno imati prikladne odgovarajuće analitičke resurse koji će dobivene informacije obraditi u relativno kratkom vremenu.<sup>6</sup>

Prilikom kriznog planiranja potrebno je izraditi plan s potencijalnim rješenjima specifičnih vrsta kriza, što uključuje financijske, materijalne, kadrovske i komunikacijske aspekte. No, ti planovi najčešće ne odgovaraju, u potpunosti ili uopće, novonastaloj kriznoj situaciji te autor Ian I. Mitroff (2004) ističe različitosti između planiranog i realnog toka određene krize. Ističe kako se niti jedna kriza ne odvija prema unaprijed pripremljenim planovima i predviđanjima te je iste potrebno nadopuniti s elementima koji su se prilikom sastavljanja činili malo vjerojatnima. Kada je riječ o neposrednom kriznom odlučivanju i vođenju raznih operacija menadžerov posao je donositi kvalitetne odluke koje će u realnom vremenu postići i zadržati kontrolu nad krizom.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Prezelj, I. (2005) Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta Fakultet za družbene vede, Ljubljana, str. 121.

<sup>7</sup> Mitroff, I. (2004) Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable, Wiley, University of South Carolina, str. 54.

Koordiniranje krizne situacije također može dovesti do novih problema jer dolazi do nesuglasica u vezi s primjenom određene strategije za njeno rješavanje. U isto vrijeme dolazi do pitanja tko provjerava postupke onih koji donose i provode te iste strategije. Konflikti i natjecanje među različitim akterima u među organizacijskoj korporativnoj strukturi najčešće proizlazi iz dvojne prirode krize i ugrožavanja sigurnosti radnog mjesta. Nije rijetkost da određeni zaposlenici prilikom krizne situacije opaze nešto što drugi nisu te to shvate kao priliku za rast na poslovnim ljestvama odnosno svijetu, tzv. *business ladder*.

Kao što je već rečeno, brojne poteškoće u radu kriznih menadžera čine odlučivanje u izrazito složenom okruženju koje karakterizira nedostatak informacija. Donošenje odluke zahtijeva potpune informacije o situaciji, a iste često ne postoje te se ona donosi na bazi informacijskog manjka. Povrh toga, odluke se realno ne temelje na sistematskom i cjelovitom proučavanju posljedica svih alternativa pri odlučivanju.<sup>8</sup>

Autorica F. Bahtijarević-Šiber (2008) u svom radu ističe kako su brojne korporacije koje nakon krize ne uče na svojim greškama, ne prepoznaju vlastite pogreške i slabe točke koje su ih i dovele do krizne situacije te su nespремne učiti iz kriza. Upravo takvo korporativno ponašanje dovodi do mogućih problema i u budućnosti u slučaju pojave nove krizne situacije.<sup>9</sup>

### **2.3. Uloga menadžera i zaposlenika u poslovanju poduzeća tijekom krize**

Zaposlenici vrlo često nisu svjesni kako njihov način rada i ponašanja nerijetko predstavlja mogući izvor problema u poduzeću. Svojim (ne)namjernim aktima mogu nanijeti financijsku, materijalnu ili reputacijsku štetu cjelokupnom poduzeću. Najčešće je tome uzrok manjak znanja i vještina za obavljanje određenog posla, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo radnim uvjetima. Bez obzira koji su uzroci, posljedice su jasne: pad motivacije, smanjenje radne učinkovitosti, apsentizam i povećanje stope fluktuacije radne snage. Upravo navedene posljedice dovode do poslovne krize u poduzeću i to u još značajnijoj mjeri ako menadžer njima ne zna ovladati.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 124.

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga, str. 124.

<sup>10</sup> R. Brčić, I. Malbašić, S. Đukes (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu Ekonomski Pregled, 64 (3), Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 279.

Najveći problem tijekom krize s kojim se menadžeri i zaposlenici suočavaju jest nedostatak motivacije. Zaposlenici postaju nezainteresirani za rad ponajviše zbog negativnih emotivnih reakcija koje nosi kriza, stručni kadrovi napuštaju poduzeće, a oni koji ostaju osjećaju nepovjerenje prema vodstvu poduzeća. Kako bi se takvo ponašanje izbjeglo ili barem ublažilo, menadžeri trebaju sagledati probleme i pokušati odgonetnuti što najviše motivira njihove zaposlenike. Najvažnije pitanje koje si menadžer može pritom postaviti je: "Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike ili samo pretpostavljam?"<sup>11</sup>

Nerijetko, zaposlenici traže razloge za nastanak krize u drugim faktorima i okolnostima poput jake konkurencije, globalne recesije, nedovoljnoj zainteresiranosti javnosti za poduzeće, ograničavajućim zakonskim aktima i slično. Naravno, zaposlenike nije moguće smatrati jedinim odnosno primarnim krivcima za nastalu krizu ali njihova uloga u rješavanju iste je itekako značajna. Kako bi poduzeće opstalo u nesigurnom okruženju kakvo je krizno, potrebno je da se prilagodi novonastaloj situaciji što efikasnije. Zbog toga je ključan doprinos menadžmenta i zaposlenika i pristup krizi kao zajedničkom problemu koji može biti i prilika za neke nove, pozitivne promjene.

U trenutku kada postane vidljivo da kriza počinje suočavati poduzeće s raznim barijerama i teškoćama u poslovanju, važno je imati na umu da je potreban trud svih onih koji tvore to poduzeće, a ne samo kriznih menadžera.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Tripković, I. (2007) Poslovna kriza i krizni menadžment, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 141.

<sup>12</sup> R. Brčić, I. Malbašić, S. Đukes (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski Pregled, 64 (3), Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 291.

### 3. KRIZA I VRSTE KRIZE

Grčka riječ *krisis* (κρίσις) označava odluku, izbor, razlučivanje, odlučivanje, opasnost, preokret. Značenje riječi kriza odnosi se na davanje procjene, prosudbe, mišljenja ili odluke. Obilježava neku ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu. Tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Ima blisko značenje s raskrižjem, nekim kritičnim trenutkom kad je potrebno sagledati pretpostavke, hipoteze i predviđanja te inventivno ocijeniti kriznu situaciju.<sup>13</sup>

Kriza kroz ekonomsku prizmu označava stanje gdje se u pitanje dovodi sam opstanak poduzeća, tj. da li će poduzeće uspjeti egzistirati u uvjetima koje kriza donosi sa sobom. Poslovna kriza se može definirati kao iznenadni proces koji je ograničenog vijeka trajanja i koji ima razne utjecaje koje štete osnovnim ciljevima poduzeća<sup>14</sup>

Krizu se može podijeliti prema ovim kriterijima:<sup>15</sup>

1. prema uzrocima djelovanja: interna i eksterna kriza,
2. prema vremenu trajanja: kratkotrajna i dugotrajna kriza,
3. prema mogućnosti rješavanja krize: potpuno rješenje, privremeno rješenje i nema rješenja za krizu,
4. prema posljedicama koje kriza nanosi: destruktivne ili konstruktivne posljedice,
5. prema ciljevima poduzeća: kriza likvidnosti, uspjeha ili strategijska kriza i
6. prema mogućnosti predvidljivosti krize: nepredvidiva ili predvidiva kriza.

Kriza je specifičan, neočekivan i neobičan događaj ili niz istih događaja, koji predstavljaju visok stupanj neizvjesnosti i prijetnju ostvarenju strateških ciljeva poduzeća. Poslovna kriza krajnji je događaj koji uistinu prijeti opstanku poduzeća i uzrokuje žrtve, financijske posljedice, ozbiljnu štetu ugledu, pa čak i likvidaciju. Iako, u većini slučajeva poslovni problemi se neće pojaviti iznenada i neće nastupiti naglo.

---

<sup>13</sup> Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 2.

<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik N. (2007) Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeh. Zagreb, Školska knjiga, str. 13

<sup>15</sup> Ibidem, str. 17.

Obično postoje znakovi i može se uočiti problem u gotovo svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama. U takvoj tinjajućoj krizi problemi su mali i teško ih je detektirati, pogotovo na početcima. Ako pravi zaposlenici posvete dovoljno pažnje, u pravo vrijeme tim problemima, onda će se poduzeće moći nositi s istima..<sup>16</sup>

### 3.1. Vrste krize

U slijedećoj tablici prikazane su vrste kriza i njihovi indikatori. Svaka pojedina kriza ima svoje specifične indikatore po kojima se jedna kriza razlikuje od druge.

Tablica 2. Vrste krize i njihovi indikatori

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
Strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija i ugled</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene i kvaliteta proizvoda</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
Kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok i burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja (ROI)</li> </ul>
Kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupanj likvidnosti</li> <li>• radni kapital i koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja i novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8., br. 1., str. 10-7.

<sup>16</sup> Brčić, R., Đukes, S., Malbašić, I. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, str. 280-281.



Simptomi krize mogu se vidjeti na različite načine definiranja krize. Ako poslovnu krizu promatramo iz perspektive ciljeva poduzeća, onda govorimo o strateškoj krizi, krizi uspjeha i krizi likvidnosti, kao i relevantnim pokazateljima krize. Znak strateške krize ili potencijalne krize je gubitak ili opasnost od gubitka potencijala za uspjeh i konkurentnost. Operativne krize očituju se kao uspješne (profitne) krize i krize likvidnosti, kriza uspjeha očituje se u pojavi smanjenja dobiti i smanjenja gubitka na kapitalu. Kriza likvidnosti ogleda se u problemu likvidnosti: rezerve likvidnosti ne mogu ublažiti poteškoće s plaćanjem, kapital ne može nadoknaditi gubitke uzrokovane takvim novim pojavama i kapital nije u mogućnosti otkloniti prijetnju bankrota.<sup>17</sup>

Svaka kriza bez obzira na vrstu je ograničena ambivalentnim ishodom. Ograničenost krize znači kako postoji njen početak i kraj, a poduzeće će ili trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku postojanja. Sam trenutak nastanka kriznog procesa je jako teško utvrditi, stoga je izuzetno važno uočiti riziku što je moguće ranije uočavanjem mogućih uzroka nastanka iste. Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje s kriznim menadžmentom. Što se kasnije spozna kriza, što su simptomi očigledniji, to je kriza dublja, a proces izlaska iz iste zahtjevniji. Trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se točka preokreta.

Uobičajeno se ističu naredne tri faze procesa krize:<sup>18</sup>

- potencijalna,
- latentna i
- akutna.

Pokazalo se kako je u praksi ponekad jako često, ako ne i nemoguće, jasno razlučiti o kojoj se konkretno fazi krize poduzeće nalazi.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, str. 107.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 106.

<sup>19</sup> Kešetović, Ž., & Toth, I. (2012) Problemi kriznog menadžmenta-znanstvena monografija. Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost sa pravom javnosti, Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, str. 113.

### 3.1.1. Potencijalna kriza

Potencijalna kriza nije situacija, to je samo mogućnost nastanka krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili mjere koje se ne poduzimaju mogu se kombinirati s nepovoljnim kretanjima kako bi se uzrokovale ili pogoršale moguće krize. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje kada osobni rizici ili njihova akumulacija predstavlja ozbiljnu prijetnju za ostvarivanje glavnih poslovnih ciljeva, odnosno ostvarivanja profita.

Pažljivim planiranjem i obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici. Potencijalnu krizu ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstavlja naizgled normalno stanje stvari.<sup>20</sup>

Potencijalna kriza poduzeća predstavlja opći proces krize koji je primjetan u potencijalnoj krizi i jedino ga je tu moguće uočiti, za razliku od korporativne krize gdje nije primjetan, a sve to zbog nepostojanja prepoznatljivih simptoma krize kao što je na izgled normalno stanje društva iz završne faze, u kojoj je poduzeće stabilno i označava razdoblje nastanka korporativne krize.<sup>21</sup>

### 3.1.2. Latentna kriza

Latentna kriza je situacija u kojoj se opasnost razvila iz potencijalne mogućnosti, ali je skrivena i ne može biti identificirana običnim ekonomskim alatima koji se koriste u svakodnevnom poslovanju. Prepoznavanje latentne krize zahtjeva osjetljivije alate, poput indikatora ranog upozorenja. Ovakvu vrstu krize karakterizira relativno veliki vremenski raspon za djelovanje. Spoznajom krize u latentnoj fazi, stvaraju se preduvjet za njeno uspješno upravljanje, jer postoji mnogo mogućnosti za djelovanje i postoje opcije za pravodobno poduzimanje različitih mjera.<sup>22</sup>

Signali latentne krize mogu biti opadanje potražnje, pad cijena, gubitak udjela na tržištu, gubitak važnih kupaca, opadajuća EBIT marža, povećanje dana držanja zaliha na tržištu, kašnjenje u isporuci, visoki fiksni troškovi, visoka zaduženost i opterećenost kamatama, česte promjene banaka, promjena računovodstvenih politika, loša likvidnost i slično.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 106.

<sup>21</sup> Omanović, A., (2017) Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru (23), str. 29.

<sup>22</sup> Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8., br. 1., str. 106-107.

<sup>23</sup> <https://www.revizijarevita.com/vijest/prepoznajte-krizu-u-poslovanju/2> (11.02.2021.)

Tijekom latentnog perioda treba se pobrinuti za:<sup>24</sup>

- strateško planiranje – predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija,
- razumijevanje prirode medija – održavanje redovitih odnosa s javnošću i
- pripremiti krizni plan i krizni tim – osposobiti i educirati ljude koji će upravljati krizom i komunicirati s medijima.

Menadžeri vrlo često zanemaruju znakove latentne krize i sve resurse usmjeravaju na daljnji rast koji zapravo nije moguć bez oporavka od krize za koju ne žele priznati da se poduzeće u njoj nalazi.

### 3.1.3. Akutna kriza

Akutna kriza se može podijeliti na kontrolabilnu i nekontrolabilnu krizu. Kontrolabilna kriza označava fazu u kojoj poduzeće ima očite probleme. Kriza se pojačava i zahtjeva od menadžemtna da brzo reagira. Krizom se može upravljati jer je raspoloživi potencijal za prevladavanje krize još uvijek dovoljan. Nekontrolabilna kriza je nepremostiva kriza koja postaje, s obzirom na svoje posljedice, katastrofalna. U ovoj fazi zahtjevi za prevladavanje krize premašuju raspoloživi potencijal, a upravljanje krizom postaje nemoguće.<sup>25</sup>

Akutna kriza treća je faza razvoja krize, a njezini simptomi izravno su vidljivi u poslovnim procesima i poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumjeva mali vremenski raspon za poduzimanje radnji kada su potrebne brze i ispravne odluke, dok je mogućnost poduzimanja mjera ograničena. Stoga su akutne krize značajan generator promjenama. Akutna kriza potaknuti će strukturne promjene i promjene ponašanja, otvarajući tako potpuno nove potencijalne mogućnosti. Revolucionarne promjene mogu stvoriti za poduzeća nove mogućnosti koje se normalno ne razvijaju. Oporavak ili likvidacija su konačan rezultat akutne krize. Ako se krizni razvoj poduzeća zanemari, pojaviti će se akutna, ali neovladiva kriza.. Glavna značajka ove faze je da se glavni ciljevi poduzeća ne mogu postići, što je od vitalnog značaja za opstanak samog poduzeća.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Tanta, I., (2014) Sigurnost gradova: Komuniciranje tijekom krize, Veleučilište VERN, Zagreb, str. 5.

<sup>25</sup> Omanović, A., (2017) Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen uticaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru (23), str. 29.

<sup>26</sup> Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8., br. 1., str. 108.

## 4. MODERNE KRIZE

Klasična kriza je za sobom donijela likvidaciju i stečaj, snažne posljedice ili drugu sličnu štetu većih razmjera. Ona je jasno definiran događaj sa vidljivim početkom, krajem i razlogom katastrofalnih posljedica koje su nastale. U modernom vremenu krize nisu iskorijenjene, ali su uzroci istih postali mnogo razumljiviji. Danas postoje poduzeća koja se bave krizama na profesionalnoj osnovi. Klasične krize su postale standard, spadaju pod normalan tijek poslovanja, te su opće prihvaćene kao rutinske krize koje sa sobom donose prihvatljivi rizik. Nepredvidljive krize poput prirodnih nesreća, građanskih nereda, nesreća tijekom odvijanja posla i dalje postoje, ali zbog direktnog utjecaja medija danas izazivaju daleko veće sociopolitičke posljedice zbog broja ljudi koje takve vijesti pogađaju.<sup>27</sup>

Moderna kriza je za razliku od klasičnih, koje su postale uobičajene i koje su do sad bile jedini način proučavanja krize, produženi period vremena ozbiljnih nesigurnosti i visoke razine prijetnji koje dovode do političkih, socijalnih i organizacijskih poremećaja. Moderna kriza donosi procese vrlo teških i dinamičnih događaja koji su nepredvidljivi i ne mogu se smjestiti u jedan vremenski okvir. Takva kriza je izrazito opasna jer može tinjati, razbuktati se i vijugati, sve ovisno o tome koliko je štete sam događaj napravio i kako je interpretiran u medijima, politici i općoj javnosti.<sup>28</sup>

Kriza je postala sveobuhvatna retorička metafora, toliko da je njezina analitička korisnost za suvremenu društvenu misao postala obezvrijeđena i zbunjujuća. Normalizacija krize ipak je zamaglila konvencionalnu razliku između krize kao trenutka u kojem se radi o životu ili smrti i bolesti ili normalnosti. Polazeći od toga da samo subjekti mogu biti uključeni u krizu, predstavljeni su brojni razlozi za sve više kriznih govora, koji ovise o zapadnjačkom gubitku vjere u racionalizam europskog prosvjetiteljstva. Pažnja se mijenja s problema kulturnog značenja na razvoj moderne krizne sociologije. Poduzeće pristupa krizi i rješavanju kriza u smislu problema društvene diferencijacije i institucionalizacije. Ono se razvija do te granice da mora postati sposobno razlikovati krizu i normalnost, zadržavajući pritom kritički osjećaj privremenosti i problematičnosti prirode normalnosti. Poduzeće tako postaje kompatibilnije s politikom svjetske društvene reforme, nego s ovozemaljskim utopizmom.<sup>29</sup>

---

27 Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu Veleučilište Velika Gorica, str. 85.

28 Ibidem, str. 86.

29 Holton, R. J. (1987) The Idea of Crisis in Modern Society. The British Journal of Sociology, vol. 38, no. 4, str. 502.

Moderna kriza ima zasebne karakteristike, ona se sastoji od mnoštva složenijih procesa, koji iz tehnoloških, političkih ili finansijskih razloga ne uspijevaju pratiti zahtjeve sigurnosti. Čine ju nove kombinacije već postojećih kriza koje imaju tendenciju samo-ovjekovječenja. Proces rješavanja krize se pretvara u začarani krug koji izvor crpi iz nemogućnosti pronalaska uzroka i uzročnih lanaca. Moderna kriza je zapravo proizvod društvenih normi i društva u kojem živimo. Razvoj nove tehnologije, demografske promjene, globalizacija, mediji, trošenje prirodnih resursa samo su neke od sila koje će oblikovati nove i neshvatljive krize u skoroj budućnosti, a sve te buduće krize koje će doći u novim i ne shvatljivim oblicima, otežati će dodatno već i ovako težak proces povratka u normalu.<sup>30</sup>

U modernom svijetu krize nam prijete sa svih strana. Glavna tema današnje sociologije je kriza, krizni trenutci obilježavaju sve više i više razgovora. Same krizne tendencije također se nalaze u odnosu između internacionalnog tržišta i ekonomskih kriza u nacionalnoj državi, dok se govori o temeljnijoj ekonomskoj, političkoj i kulturnoj krizi nacionalne države. Sve češća pojava u zapadnom društvu je suočavanje s akumulacijskom krizom, krizom legitimiteta, fiskalnom krizom države, krizom motivacije, a da stvar bude još gora, krizom upravljanja kriznim menadžmentom.<sup>31</sup>

#### **4.1. Moderne pojave koje utječu na krizu**

##### **4.1.1. Medijski utjecaj na krizu**

„Ako čovjek definira situaciju kao krizu, to će biti kriza po svojim posljedicama“. Kada građani ili vlast definira situaciju kao katastrofu ili krizu, takav nastup može imati odlučujući utjecaj na budući razvoj događaja. Nazivanje situacija kriznom situacijom izaziva pretjerane reakcije, počevši od kolektivnog stresa do donošenja ključnih odluka od strane kriznih menadžera. Iako s druge strane, takvi postupci mogu iznuditi aktiviranje pravila za postupanje u specijalnim kriznim situacijama kako bi se što da bi se efektivnije i efikasnije poduzeće moglo ponašati u novonastaloj situaciji.<sup>32</sup>

---

30 Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 86.

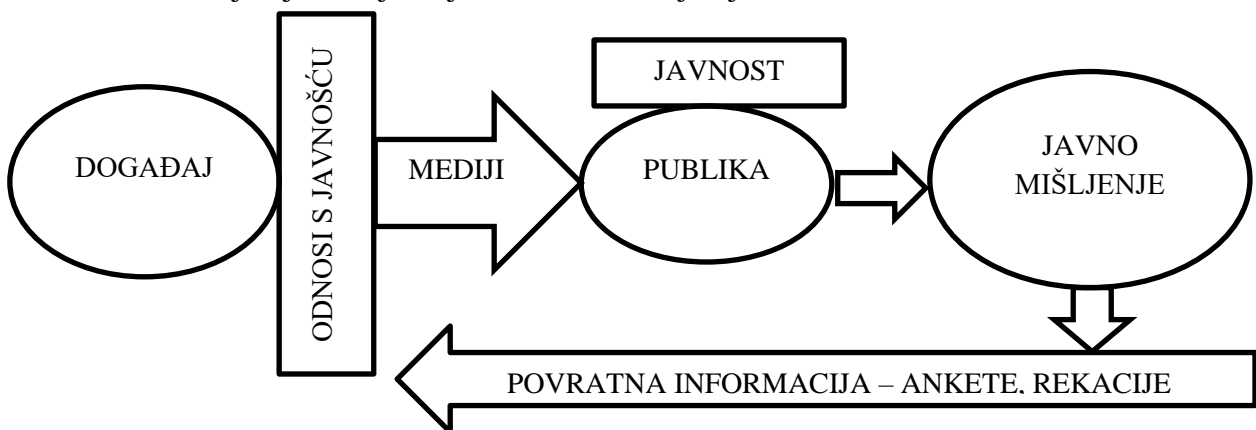
31 Holton, R. J. (1987) The Idea of Crisis in Modern Society. The British Journal of Sociology, vol. 38, no. 4, str. 503.

32 Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu; Veleučilište Velika Gorica, str. 90.

Mediji su postali ključna sila u upravljanju svjetskim krizama. Oni su ti koji su odgovorni za povezivanje točka nastanka krize s ostatkom svijeta. Mediji imaju moć da pokriju dvije kategorije događaja, zlokobna perspektiva i aktualne mega katastrofe s velikim brojem potencijalnih žrtava, slom burze, financijske katastrofe i sl.. Drugo, mediji također pokazuju poseban interes pri subjektivnim kategorijama kriza koje prate obilježja ludila, panike i stresa, a koje direktno utječu na normativnu strukturu društva.<sup>33</sup>

U suvremenom svijetu javnost je izložena velikom broju poruka. Zbog prevelike prezasićenosti javnost poruke selektira po principu uzimanja i odbacivanja. One poruke koje javnost odabere, imaju direktan utjecaj na njihovo finalno mišljenje o situaciji koju poruka prenosi. Fenomen utjecaja medija na zauzimanje stavova javnosti je sve više u posljednje vrijeme predmet brojnih znanstvenih istraživanja. Utvrdilo se kako javnost najviše informacija iz svog društvenog života dobiva putem medija, a u slučaju da su informacije proizašle iz interpersonalnih mreža, njihov izvor su i dalje mediji. Zbog toga što čovjek informacije o događajima u svijetu dobiva putem medija, sama percepcija i interpretacija istih će uvelike ovisiti o stvarnosti koju su ponudili mediji. Poseban utjecaj na stavove mediji imaju u demokratskim društvima, u kojima organi i organizacije državne i javne vlasti djeluju u interesu javnosti i u kojoj su podložni njihovoj kritici. Dolazi se do zaključka da se utjecaj medija, pogotovo kad se radi o krizama koje direktno utječu na javno dobro ili javni interes, višestruko umnaža oblikovanjem medijskih sadržaja.<sup>34</sup>

Slika 1. Proces utjecaja medija na javnu komunikaciju tijekom krize



Izvor: Perinić, J. (2010) Mogući utjecaj medija u kriznim situacijama na javno mnijenje oblikovanjem sadržaja. III. međunarodna konferencija "Dani kriznog upravljanja", Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica, str. 155.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 90.

<sup>34</sup> Perinić, J. (2010) Mogući utjecaj medija u kriznim situacijama na javno mnijenje oblikovanjem sadržaj. III. međunarodna konferencija "Dani kriznog upravljanja", Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica, str. 152.

#### 4.1.2. Globalizacija krize

Krize se sve češće gledaju kao globalizacijska pojava, nešto što ne obuhvaća samo jednu državu, nego uključuje cijele regije, kontinente ili svijet. S početkom 20. stoljeća vidljivo je kako kriza može biti globalan problem: dva svjetska rata, ekonomska regresija s slomom burze, pa sve do danas kad nam globalni problemi jasno daju do znanja da cijeli svijet ulazi u krizno razdoblje. Sam izvor problema često zna biti lokalni ili nacionalni, ali neposredne i dugoročne posljedice se konstanto šire zemljama i kontinentima. Kriza poput one koja je lokalno pogodila Černobil nakon katastrofe nuklearne elektrane bitno je utjecala i na ostale zemlje Europe. Širenje radijacije iz Černobila je prouzrokovalo ogromne štete mnogim zemljama sjeverne i zapadne Europe.<sup>35</sup>

Globalna poduzeća i globalne banke postaju lideri suvremenog doba i glavni ekonomski subjekti kao najbolji primjer globalizacije. Vođeni mikroekonomskim načelom rastućih prinosa i padajućih troškova, globalizacija svjetske ekonomije formira globalno tržište nesavršene konkurencije, s najvećim brojem oligopola. Ista ta globalna poduzeća određuju cijene i pravila igre na tržištu. Oni formiraju i sebi prilagođavaju tržište, disperziraju proizvodnju po cijelom svijetu kako bi uspjeli smanjiti troškove i povećali marginalni prihod. Ovakvo poslovanje dovodi do brisanja tradicionalnih teritorija država, a tome u prilog svjedoče ekonomske politike smanjena javnog sektora od zemlje do zemlje, čime pogoduje i ekonomska kriza. Krah burze 2008. godine je najbolji primjer kako jedno gospodarstvo može utjecati na cijeli svijet.<sup>36</sup>

Kriza može rasti s lokalnog na globalno područje, ali danas se javljaju krize koji su po svojoj prirodi globalni problem. Svakim danom se sve više priča o ekološkim krizama: globalno zatopljenje, trošenje ozonskog omotača, sječa šuma i sl., koje prema vodećim svjetskim ekolozima dovode u pitanje opstanak planeta Zemlje. Globalizacijom i informatizacijom cijeli svijet je postao „globalno selo“. Pandemije, monetarne krize, kibernetički kriminal ili kemijske nesreće danas ne pogađaju samo lokalno, takve krize ne poznaju tradicionalne nacionalne granice.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 88.

<sup>36</sup> Stojanov, D., Jakovac, P., (2013) Ekonomska znanost u zamci globalizacije, Ekonomski pregled, Vol. 64, No. 5, str. 467.

<sup>37</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica, str. 89.

## 5. UPRAVLJANJE KRIZOM

Krizno razdoblje označava vrijeme ili preokret opasnog razvoja. Pojam upravljanja odnosi se na napore ljudi da svjesno koordiniraju i vode društveni razvoj te prouče koji su organizacijski modeli važni u različitim društvenim i različitim povijesnim razdobljima. Krizni menadžment aktivnost je usmjerena na upravljanje situacijama koje ugrožavaju opstanak poduzeća, planiranje i provedbu mjera kojim se osiguravaju osnovni ciljevi poduzeća.<sup>38</sup>

Glavne zadaće kriznog menadžmenta kod upravljanja krizom su:

1. identificiranje situacije,
2. dijagnoza situacije,
3. analiza proizvodnje, tržišta i financijskih karakteristika poduzeća i
4. poduzimanje mjera izlaska iz krize ili strateškog zaokreta.

Važno je naglasiti da je obrazovanje jedan od bitnih oblika upravljanja i razvoja, jer nedostatak odgovarajućeg znanja pogoduje kriznim situacijama. Upravljanje krizama koje uzrokuju ozbiljne probleme zahtijeva hitan odgovor, identifikaciju problema, suzbijanje i rješavanje problema. Rad na sprječavanju, predviđanju i rješavanju problema prije nego što dođe do krize najbolje je započeti prije nastanka, kada je okruženje mirno i objektivno. Preventivno upravljanje krizama razmatra mogućnosti kako bi se na vrijeme odgovorilo i kako bi se na vrijeme spriječio prvotni nastanak krize.<sup>39</sup>

Generalno gledano, kriza je neočekivan i negativno orijentiran događaj koji ima potencijal dovesti do vrlo negativnih posljedica. Upravljanje krizom je zbog toga definirano kao sistematski proces, koji ima potporu kako od strane unutarnjih, tako i od vanjskih dioničara, kako bi se što bolje detektirali krizni signali, spriječila kriza i kako bi se poduzeće pripremilo za potencijalnu štetu nastalu iza krize, ali i oporavak od iste. Bilo koja kriza zahtijeva vrijeme da bi se pokazala njena prava narav. Upravljanje krizom je proces koji se dijeli na četiri ključne faze, prikazane slikom 2.<sup>40</sup>

---

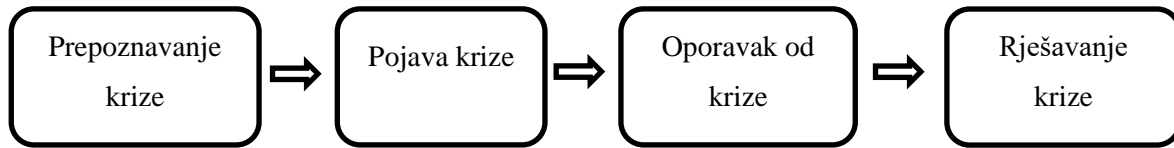
<sup>38</sup> Ivanović, V., (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije, vol. 14., br. 2, str. 19.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 20.

<sup>40</sup> Huang, C., Hong, P., Li, B., (2012) Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study, Int. J. Business Excellence, Vol. 5., No. 5., str. 537-540.



Slika 2. Model upravljanja krizom



Izvor: Huang, C., Hong, P., Li, B., (2012) Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study, Int. J. Business Excellence, Vol. 5., No. 5., str. 540.

Rano otkrivanje potencijalne krize pojavljuje se u organizacijskom kontekstu. Pravovremena komunikacija o tim signalima omogućuje tvrtkama da dodijele ključno osoblje, potrebne resurse i dogovore odgovarajuće akcije kako bi se što bolje nosili s krizom. U fazi pojave kriza se zapravo događa i donosi opipljivu štetu. Cilj poduzeću je dati relevantne odgovore kako bi umanjili negativne utjecaje i ograničili opseg i intenzitet krize. U fazi oporavka, tvrtke trebaju donijeti postupke kako bi nastavile uobičajene poslovne aktivnosti i vratile glavne funkcionalne sposobnosti. Naposljetku u fazi rješavanja krize, poduzeća pregledavaju relevantne aktivnosti upravljanja krizama i dalje promatraju kako spriječiti nastanak novih kriza.<sup>41</sup>

Upravljanje incidentima, sprječavanje i upravljanje krizama te krizno komuniciranje obično su najsloženiji izazovi s kojima će se poduzeće prije ili kasnije morati suočiti. Temelj uspješnog upravljanja krizom je smanjivanje mogućnosti pojave incidenata, ali ako do njih i dođe, poduzeće mora ukloniti uzroke i posljedice tih događaja prije nego što se razviju u kriznu situaciju. Stoga, poduzeće mora biti u svakome trenutku spremno upravljati svim resursima i događanjima u slučaju bilo kakvih nepredviđenih okolnosti te biti sposobno rano identificirati incidente i pokazatelje krize. U širem smislu, krizno komuniciranje može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, za vrijeme i nakon nastanka krizne situacije, gdje se krizna situacija definira kao specifičan, neočekivan i nepredvidljiv događaj koji ima negativan utjecaj na ugled, percepciju, poslovanje i druge faktore poduzeća. Način na koji poduzeće odgovori u takvoj situaciji je ključan jer krizna nije nužno sam događaj, već način na koji se poduzeće nosi s istim. Nepromišljeno ponašanje poduzeća ili njegovih članova dodatno će pogoršati već i ovako nepovoljnu situaciju. Važno je prepoznati incident i pravilo upotrijebiti pravila u borbi protiv krize, kako se isti ne bi razvio u krizu. Ako dođe do krize, treba primijeniti precizne smjernice upravljanja koje će omogućiti da tijekom poslovanja bude neometan, odnosno da se kriza iskontrolira.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Ibidem, str. 540.

<sup>42</sup> <https://equestris.hr/pillar/prevenција-i-upravljanje-krizama-pp/> (12.02.2021.)

Anticipativno upravljanje krizama najbolji je način za upravljanje krizom, rješavanje problema i koordinaciju poduzeća i okoliša. Upravljanje krizom znači kreiranje niza preventivnih mjera, odnosno pravovremeno otkrivanje početnih simptoma krize te potpun i odlučni odgovor na pojavu početnih simptoma korporacijske krize. Svrha preventivnih mjera je pripremiti se za latentno prisutne i buduće promjene temeljnih vrijednosti poduzeća te jačanje upravljačkih sposobnosti kriznog menadžmenta.<sup>43</sup>

Velik broj studija i praktičnih slučajeva pokazuje da menadžment ima veliku odgovornost za nastanak brojnih kriza u poduzeću. Budući da je na menadžmentu najveća odgovornost, oni su također dužni na vrijeme otkriti i prve signale krize. Početni simptomi krize se uočavaju smanjenjem tržišnog udjela. Nepoduzimanje odgovarajućih mjera smanjiti će se profitabilnost i rentabilnost, što će neizbježno dovesti do smanjenja ekonomičnosti poslovanja.<sup>44</sup>

Ne postoji pouzdana formula za život u kriznom okruženju, jer kriza testira sve prethodno naučeno. Reagiranje na promjene i mnoge nepoznanice nadilazi ključne kompetencije menadžmenta tvrtka u spriječavanju i upravljanju krizama. Potreba za upravljanje tržišnim nesigurnostima pokazuje da je upravljanje kvalitetom rizika najbolji krizni menadžment. Bit kulture upravljanja kriznim situacijama je razumijevanje upravljanja kao procesa koji vodi do izbjegavanja krize.<sup>45</sup>

Upravljanje krizom u širem smislu uključuje niz aktivnosti poduzeća usmjerenih prije nastanka krize, kroz usko definirano upravljanje krizom, do učenja novih načina razmišljanja i radnji koje se mogu poduzeti zbog krize. Strateško upravljanje krizama mora rješavati strateške probleme, operativni krizni menadžment mora pronaći nedostatke u ostvarivanju ciljeve na razini pojedinih poslovnih funkcija poduzeća, a financijski krizni menadžment ima mora odgovoriti na aktuelne financijske probleme. Relativni način rješavanja kriznih situacija proizlazi iz tendencija koje izazivaju krize u razvoju poduzeća, to jest od manifestirajućih ili latentnih kriznih situacija.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Omanović, A., (2017) Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (23), str. 27.

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

<sup>45</sup> Funda, D., Majić, T., (2011) Upravljanje krizom: Uloga kriznog menadžmenta u rješavanju poslovnih kriza, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica, str. 57.

<sup>46</sup> Ibidem, str. 57.

Krizni menadžment pojavio se kao novi poslovni aspekt u hrvatskom gospodarstvu nakon domovinskog rata krajem 1990-ih, a realiziran je u kontekstu porasta gospodarskih kriza, klimatskim i antropogenim promjenama, katastrofa uzrokovanih ljudskim djelovanjem i raznim oblicima terorizma. Lingvistički gledano, to je također relativno novi pojam za koji ne postoji utvrđen osnovni naziv, ali se istovremeno koristi više verzija. Naziv krizni menadžment, odnosno krizno upravljanje doslovni je prijevod engleske riječi *crisis management* ili *emergency management*. U posljednje vrijeme počeli su se koristiti i nazivi poput upravljanja krizom, upravljanja krizama te upravljanja u kriznim uvjetima, odnosno njihove inačice.<sup>47</sup>

Uzimajući u obzir koncepte kriznog upravljanja i kriznog menadžmenta može se vidjeti da nema neke velike razlike među njima. Ukratko, smatra se da je krizno upravljanje uglavnom povezano s političkim krizama, dok se krizni menadžment usko povezuje i koristi u organizacijskom kontekstu javnih i privatnih sfera djelatnosti, a uključuje sprječavanje nastanka i upravljanje krizom. Preventiva krize znači smanjiti utjecaj iste ranim upozorenjima, detaljnim planom djelovanja i prilagođavanjem na novonastalu situaciju. Za razliku od suočavanja s kriznom situacijom, kada se koriste potrebni alati, prevenciju krize karakterizira kontinuitet. U praksi su aktivnosti smanjenja krize i izbjegavanje krize međuovisne jer se mogu dogoditi u isto vrijeme. Naravno, u većini slučajeva upravljanje krizom veliki je, dugotrajan i složen proces u koji je uključen velik broj javnih i privatnih poduzeća.<sup>48</sup>

Upravljanja krizom u širem smislu obuhvaća širok raspon aktivnosti poduzeća usredotočenih na krizu, od preventivnih radnji prije krize, do kriznog upravljanja u užem smislu te do učenja novih načina razmišljanja i djelovanja za rješavanje kriza. Aktivnosti povezane s djelovanjem tijekom krize smatraju se kriznim upravljanje u užem smislu ili ovladavanjem krize. Upravljanje krizom je proces koji se naziva kriznim menadžmentom i može se prikazati putem njegovih faza.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Majić, J., Manucci, M., (2011) Upravljanje krizom: Jezična analiza pravednice „krizno upravljanje“, IV međunarodna konvencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica, str. 100.

<sup>48</sup> Ivanović, V., (2014) Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti, Međunarodne studije, vol. 14., br. 2, str. 20.

<sup>49</sup> Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8., br. 1., str. 108.

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:<sup>50</sup>

1. anticipirano upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije),
2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage) i
3. reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanje krizom (što učiniti kako bi se uspješno izašlo iz krize).

Kod definicije krize je naglašena ambivalentnost ishoda. Ugroženost egzistencije i u najgorem ishodu bankrot poduzeća suprotstavljeno je uspješnom svladavanju krize i uspješnoj sanaciji poduzeća. Uspije li poduzeće izgraditi bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom nego konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća.<sup>51</sup>

### **5.1. Interna komunikacija u kriznoj situaciji**

U kriznim vremenima interna komunikacija posebno je važna. Jedna od najprisutnijih izazova s kojim se poduzeća susreću je šutnja njihovih unutarnjih dionika. Dobar komunikator trebao bi imati uravnotežen odnos kredibiliteta i povjerenja. Zaključak nas dovodi do toga da bez obzira na to koliko je dobar i uspješan odnos unutar poduzeća, ako manjka povjerenja u zaposleni kadar, poduzeće će biti u opasnosti.<sup>52</sup>

Kako bi se kriza mogla kontrolirati, potrebno je mnogo informacija o tome što se dogodilo, kada se dogodilo i tko je sudjelovao u incidentu. Kako bi komunikacija bila moguća i učinkovita svaki zaposlenik poduzeća, čim se pojavi nekakva naznaka krize ili događaja koji bi ju mogao izazvati, mora znati istinu o incidentu, kome se prosljeđuju relevantne informacije, na koji način i s kim može u buduću komunicirati tijekom krize. Razvoj intene komunikacija pomaže boljoj interakciji i razumijevanju između zaposlenika i menadžmenta, što neposredno dovodi do veće privrćenosti zaposlenika samonom poduzeću.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8., br. 1., str. 108-109.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 109.

<sup>52</sup> Bilić, I., Zavišić, S., Zavišić, Ž., (2011) Interna komunikacija u kriznim situacijama, IV međunarodna konvencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica, str. 163.

<sup>53</sup> Ibidem, str. 165.

Ukoliko to nije slučaj, nerijetko zaposlenici o kriznim situacijama u poduzeću doznaju iz medija, raznih neslužbenih priča i glasina. Neinformiranost zaposlenika o stanju unutar poduzeća dovodi do negativnog utjecaja na samo rješavanje krizne situacije. Upravo iz tog razloga je potrebno da menadžment poduzeća stvori osjećaj zajedničkog problema sa zaposlenicima.

Ignoriranje potencijalnih problema ili šutnja o istima dovodi medije u položaj da upravljaju daljnjim razvojem krizne situacije više negoli samo vodstvo poduzeća.

Važno je postojanje kanala, tj. osobe koja može zamijetiti krizni događaj odnosno o istom obavijestiti tim za odnose s javnošću koji će započeti s djelovanjem. Poduzeće na krizni događaj treba reagirati:

- putem plana za rješavanje krizne situacije i
- kroz kriznu komunikaciju.

Plan za krizno komuniciranje mora sadržavati:<sup>54</sup>

- realan prikaz situacije i vremenski okvir,
- ulogu glasnogovornika preuzimaju menadžeri,
- isticanje važnosti interne komunikacije u kriznoj situaciji,
- hitno upoznavanje zaposlenika s novonastalom situacijom,
- upozoravanje na nepotpune ili neistinite informacije i
- definiranje poruke široj javnosti.

Bilo koja krizna situacija, osim na financijski aspekt poslovanja uvelike utječe i na ugled poduzeća i slabljenje konkurentske pozicije na određenom tržištu te zbog toga kod zaposlenika dolazi do straha za budućnost, razmišljaju o masovnim otkazima, neispalti plaća i slično.

---

<sup>54</sup> Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, str. 375.

Kako bi se umanjio osjećaj straha i nesigurnosti kod zaposlenika informacije o krizi potrebno im je iznijeti na jednostavan i razumljiv način, podrazumijevajući da su te iste informacije točne, pouzdane i prenesene na vrijeme. Jedan od najboljih načina efikasnog kriznog komuniciranja je postojanje otvorene i transparentne komunikacije prije samog nastanka krize jer ako već imate povjerenje svojih zaposlenika vjerovati će vam i u kriznim situacijama. Razni su načini uspostave sustava komunikacije u tvrtki, npr. sharepoint stranica, razni kanali interne komunikacije kao u novije vrijeme Slack, Microsoft Teams grupe i slično.<sup>55</sup>

## 5.2. Komunikacijske strategije u kriznoj situaciji

Poduzeća koriste različite komunikacijske strategije tijekom trajanja krize. Prema Chase-Jones modelu (1979),<sup>56</sup> u trenutku prepoznavanja moguće krizne situacije potrebno je izvršiti analizu kako bi se utvrdio točan izvor prijetnje i intenzitet iste. Nakon toga poželjno je uraditi SWOT analizu (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) kako bi ujedno ispitali i mišljenja i stavove interesnih grupa kao i određivanje tržišne pozicije tvrtke.

Kad su sagledane navedene stavke, slijedi odluka o tome kako reagirati na krizu.

Autori Chase i Jones navode tri moguće strategije:<sup>57</sup>

1. strategija **reaktivnog odgovora** na negativne promjene rezultat je nespremnosti organizacije da promjeni rutinski odnosno dotadašnji način poslovanja pri čemu se zanemaruje važnost odnos s javnošću koji su neizbježni i izrazito važni za dugoročni opstanak tvrtke
2. strategija **prilagodavanja** na promjenu utemeljena je na otvorenosti organizacije u smislu prihvaćanja promjena i prilagodbi istih, uz jasno viđenje činjenice da su odnosi sa javnošću neizbježni te da je u suradnji s medijima potrebno uvjeriti širu javnost da tvrtka u potpunosti kontrolira razvoj krizne situacije
3. strategija **dinamičnog odgovora** na promjenu podrazumijeva da organizacija predviđa reagiranje javnosti na krizu i na osnovu toga planira svoje daljnje korake u nošenju s kriznom situacijom.

---

<sup>55</sup> Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014) Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, Elsevier Science, str. 272.

<sup>56</sup> Jones, B. L., & Chase, H. W. (1979) Managing public policy issues. *Public Relations Review*, 7, str. 22.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 23.

Neprekinuti protok važnih informacija na svim razinama poduzeća omogućuje učinkovita komunikacija putem koje poduzeće ostvaruje interakciju s unutarnjim i vanjskim okruženjem. Poruke koje se odašilju bilo interno ili eksterno moraju biti dosljedne, nedvosmislene i prilagođene primatelju poruke.

Tablica 3. Model komunikacije u krizi

	Povećani stupanj pozornosti	Komunikacija s medijima	Uvjeravanje	Bolje međusobno razumijevanje i komunikacija
SADRŽAJ	Djelomične ili potpune informacije o stanju	Novinarska priprema informacija s visokim sadržajem istina	Informacije i uvjeravanje javnosti o stavovima poduzeća i pripremi za promjene	Dijalog kao način komuniciranja poduzeća i javnosti
CILJ	Upoznati	Informiranje objavom u medijima	Unaprijed zasnovan model uvjeravanja	Odlična komunikacija za bolje međusobno razumijevanje
KANAL	Jednostrane informacije sa nedovoljno znanja o primateljima informacija	Jednostrane informacije s analizom koristi informacija za primatelja	Asimetrična dvosmjerna komunikacija s povratnom vezom preko rezultata ispitivanja javnosti	Simetrična dvosmjerna komunikacija s povratnom vezom rezultata ispitivanja javnosti
	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak

Izvor: Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 238.

Prvi korak je ciljnim grupama prenijeti potrebne informacije o poduzeću i stanju u njemu. Drugi korak je obavještavanje medija putem konferencije. Taj korak zahtjeva visoku razinu pripreme.

Treći korak je uvjeravanje javnosti na smjerove i stavove poduzeća, ali i na spremnost za promjenu istih. Posljednji korak je interno i eksterno poboljšanje komunikacije.<sup>58</sup>

Nakon odluke o načinu reagiranja na kriznu situaciju nužno je izraditi strategiju kriznog komuniciranja koja podrazumijeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Brojni autori su pružili svoj vid efektivnog plana kriznog komuniciranja, a većinom se svodi na:<sup>59</sup>

- pružanje relevantnih informacija (značajne informacije o krizi moraju biti pružene pravovremeno i razumljivo svim interesnim skupinama te se na taj način dobiva veće povjerenje opće javnosti),
- identifikacija interesnih skupina i najava neposredne komunikacije s istima (izrazito je važno uvažiti različite karakteristike interesnih skupina i prilagoditi im poruku),
- uspostava odnosa s interesnim skupinama (važno je održavati neposredne odnose sa zaposlenicima i širom javnošću) i
- uspostavljanje odnosa s masovnim medijima.

Menadžeri tijekom kriznog komuniciranja, kao i drugi akteri upravljanja krizom, susreću se sa nejasnim okolnostima i ograničenim vremenom za priopćavanje vijesti javnosti. Nužnost rješavanja krize i s njom povezana velika odgovornost su i za krizne komunikatore veliko psihičko breme, a od njih se očekuje potpuno racionalno i usredotočeno djelovanje.

Njihov glavni problem u prvoj fazi krize je nedostatak informacija, ograničena upotrebljivost ranijih informacija u akutnoj fazi krize i ambivalentnost njihovog položaja jer su s jedne strane odgovorni medijima i različitim interesnim skupinama, a na drugoj strani predstavnicima organizacije u kojoj djeluju, a koji na njih vrste različite vrste pritiska i nadzora.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univeriteta u Sarajevu ; Veleučilište Velika Gorica, str. 238.

<sup>59</sup> Želimir Kešetović, Nedžad Korajlić, Ivan Toth, Krizni Menadžment (2013) Sarajevo, Velika Gorica, str. 221.

<sup>60</sup> Ibidem, str. 223.



U jednom od svojih radova, autor William L. Benoit predstavio je nekoliko različitih strategija popravljanja ugleda:<sup>61</sup>

- napad na optužitelja: krizni menadžer suočava se s osobom ili grupom koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom,
- odbijanje: krizni menadžer tvrdi da krize nema,
- "žrtveno janje": krizni menadžer za krizu krivi neku osobu ili grupu izvan organizacije,
- izgovor: krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da nanese štetu i/ili tvrdnjom da nije u stanju kontrolirati događaje koji su pokrenuli krizu,
- provokacija: kriza je rezultat odgovora na tuđe postupke,
- neinformiranost: nedostatak informacija o događajima koji vode do krizne situacije,
- slučajnost: nedostatak kontrole nad događajima koji su doveli do krizne situacije,
- dobronamjernost: organizacija je trebala dobro raditi,
- obrazloženje: krizni upravitelj umanjuje opaženu štetu uzrokovanu krizom,
- podsjetnik: krizni menadžeri govore dionicima o prošlim dobrim djelima organizacije,
- privikavanje: krizni menadžer hvali dionike zbog njihovih postupaka,
- naknada: krizni menadžer nudi novac ili druge kompenzacije žrtvama i
- isprika: krizni menadžer ukazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od dionika.

Treba napomenuti da se popravlanje reputacije može koristiti u fazi odgovora na krizu, post kriznoj situaciji ili oboje. Sve krize nisu takve naravi da je nakon njih potrebno popravlanje reputacije. Nerijetko, upute i izrazi zabrinutosti su dovoljni kako bi se zaštitio ugled.

Sam po sebi, popis strategija popravljanja ugleda ima malo koristi. Često se koristi teorija atribucije kako bi se razvile smjernice za upotrebu strategija popravka reputacije.

---

<sup>61</sup> Benoit, W. L., & Pang, A. (2007). Crisis communication and image repair discours, Public relations: from theory to practice, Boston, Pearson Allyn & Bacon, str. 244.

Teorija atribucije tvrdi da ljudi pokušavaju objasniti zašto se pojedini događaji odvijaju, pogotovo oni iznenadni i negativni. Takvi događaji često generiraju razne emocije koje utječu na način na koji ljudi komuniciraju s onima uključenim u isti. Zaposlenici nerijetko krive samo poduzeće za nastanak krize što dovodi do ljutnje, bijesa i negativnih reakcija naspram organizacije.<sup>62</sup>

Teoretičari su zabilježili tri negativna ishoda pripisivanja odgovornosti za kriznu situaciju<sup>63</sup>:

- povećana šteta ugleda organizacije,
- smanjenje namjere kupnje od strane kupaca i
- povećana vjerojatnost sudjelovanja u negativnoj usmenoj predaji ("*word of mouth*").

Najveći dio ovog znanstvenog istraživanja je usredotočen na uspostavljanje veze između pripisivanja odgovornosti za kriznu situaciju i prijetnji ugledu samog poduzeća. Nekoliko studija, poput onih provedenih od strane Claeyssa, Cauberghea i Vyncke 2010.-te godine, dokazuju da ta veza uistinu postoji.

Krizni menadžeri u praksi slijede postupak od dva koraka kako bi procijenili razinu prijetnje ugledu poduzeća. Prvi korak je utvrđivanje osnovnog tipa krize. Krizni menadžer treba promotriti kako interesne skupine, mediji i šira javnost percipiraju odnosno definiraju nastalu kriznu situaciju.

U nastavku slijedi popis osnovnih tipova kriza i odgovarajuća razina prijetnje reputaciji:<sup>64</sup>

- prirodne katastrofe: djelovanja prirode poput potresa, tsunamija ili požara,
- glasine: distribucija lažnih i štetnih informacija o poduzeću,
- nasilje na radnom mjestu: napad sadašnjeg ili nekadašnjeg zaposlenika na trenutne zaposlenike u prostorima tvrtke,
- malverzacije s proizvodima: eksterno nanošenje štete kvaliteti proizvoda,
- nesreće zbog tehničke pogreške: kvar opreme ili tehnologije koje uzrokuju industrijske nesreće,

---

<sup>62</sup> Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996) Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, str. 278.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 279.

<sup>64</sup> Ibidem, str. 282.

- tehnički kvar na proizvodu: kvar opreme ili tehnologije zbog kojeg je proizvod neispravan ili potencijalno opasan za korištenje,
- krize koje se mogu spriječiti: snažna odgovornost,
- štete uzrokovane ljudskom pogreškom: proizvod je neispravan ili potencijalno štetan zbog ljudske pogreške i
- organizacijska nedjela: radnje upravljačkog/menadžment tima koje dovode dionike u rizik i/ili krše zakonske odredbe.

Drugi korak u ovom procesu je revizija pojačavajućih čimbenika kriznih situacija i prethodne reputacije poduzeća. Ako poduzeće ima povijest sličnih kriza ili ima negativnu prethodnu reputaciju, reputacijska prijetnja se intenzivira. Brojne eksperimentalne studije su utvrdile da se ista kriza doživljava kao da ima jače krizne odgovornosti odnosno veću reputacijsku prijetnju kada je poduzeće već u prošlosti imalo sličnu ili istu krizu ili je u medijima već portretirano negativno. Mnogi autori tvrde da svaka kriza koja "stvara žrtve" mora imati osnovni odgovor koji pruža neophodne informacije dionicima, poput kako se fizički zaštititi od krize i kako se psihički nositi s istom.

U nastavku slijedi skup najboljih praksi krizne komunikacije izvedenih iz raznih istraživanja:<sup>65</sup>

- sve žrtve, uključujući i one potencijalne, moraju dobiti informacije s uputama, uključujući informacije o opozivu (npr. opoziv štetnog proizvoda s polica),
- svim osobama pogođenim krizom treba pružiti izraz suosjećanja, informacije o korektivnim radnjama i traumatološko savjetovanje kada i ako je to potrebno,
- za krize s niskom kriznom odgovornošću i bez pojačavajućih čimbenika potrebno je dodati strategiju opravdavanja, a za one s pojačavajućim čimbenicima potrebno je uključiti i strategiju odštete,
- strategija odštete se koristi kad god žrtve pretrpe ozbiljnu štetu, bilo materijalnu, fizičku ili psihičku i

---

<sup>65</sup> Coombs, W. T. (1995) Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, str 464.

- strategije poricanja i napada optužitelja je najbolje koristiti isključivo za širenje glasina koje mogu izazvati dodatne i/ili veće krizne situacije.

Zaključno, reputacija je način na koji dionici percipiraju poduzeće. Ugled je široko prepoznat kao vrijedna, nematerijalna imovina poduzeća koju je potrebno zaštititi.

Također, tijekom krize, društveni mediji pružaju jedinstven skup evaluacijskih podataka. Krizni menadžeri pomoću društvenih mreža mogu dobiti bolji uvid u to kako dionici reagiraju na kriznu komunikaciju i poruke koje poduzeće odašilje.

Emocije su posljednja komponenta koju treba uzeti u obzir u odgovoru na krizu zato što iste mogu generirati poprilično snažne emocije kao što su bijes, tjeskobu, strah i suosjećanje. One mogu utjecati na vrstu informacija koje dionici žele čuti tijekom krize. Implikacije su da će emocije generirane krizom utjecati na strategije odgovora na krizu koju će poduzeće koristiti. Na primjer, tjeskoba stvara potrebu za prilagođavanjem informacija te da poruka bude takvog sadržaja da dionicima pomogne da se emocionalno bolje nose s nastalom krizom. Potrebno je uraditi daljnja istraživanja utjecaja između spomenute dvije komponente.<sup>66</sup>

### **5.3. Postkrizna faza**

U postkriznoj fazi poduzeće se vraća uobičajenom poslovanju. Kriza više nije žarište pozornosti menadžmenta ali ipak zahtijeva određenu pažnju. Kao što je ranije spomenuto, rad na popravljanju ugleda se može nastaviti ili započeti tijekom ove faze. Posebno je važna tzv. *follow-up* odnosno dodatna, popratna komunikacija. Na samom početku, menadžeri često obećavaju pružiti dodatne informacije, a ako ta obećanja ne ispune riskiraju gubitak povjerenja javnosti.

Nadalje, poduzeće mora neprestano objavljivati ažurirane informacije o procesu opravka, korektivnim radnjama i/ili istragama krize. Potrebna količina *follow-up* odnosno dodatne, popratne komunikacije ovisi o količini obećanih informacija tijekom krize i duljini vremena potrebnog za oporavak. Ako je menadžer, npr. obećao novinaru procjenu štete obavezan je istu dostaviti čim procjena bude spremna.

---

<sup>66</sup> Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013) Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39(1), str. 44

West Pharmaceuticals, američko poduzeće za farmaceutske sustave pakiranja, pružala je informacije o oporavku više od godine dana, upravo onoliko koliko im je trebalo za izgradnju novog pogona koji je zamijenio onaj uništen u eksploziji.<sup>67</sup>

Krizni menadžeri se slažu da bi nošenje s kriznom situacijom trebalo biti vrijedno iskustvo iz kojega se nešto može naučiti. Potrebno je procijeniti napore uložene u upravljanje kriznom situacijom kako bi se vidjelo što djeluje, a što ne i na koji način to poboljšati.<sup>68</sup>

Isto vrijedi i za vježbe djelovanja u kriznim situacijama gdje je potrebno secirati svaki korak kako bi se iz njih učilo. Poduzeće bi trebalo tražiti načine za poboljšanje prevencije, pripreme i/ili odgovora na krizu. Kao što većina autora napominje, te lekcije su tada integrirane u pred i post krizna razdoblja odgovora na istu. Međutim, istraživanja pokazuju da većina poduzeća jako loše uči iz vlastitih pogrešaka, što je posljedica nemogućnosti potpune iskrenosti u procjeni kriznih napora.<sup>69</sup>

Iako krize započinju kao negativne/prijeteće situacije, učinkovito upravljanje može minimizirati i u nekim slučajevima omogućiti poduzeću da izađe i jače nego što je bilo prije krize. Međutim, krize nisu idealan način za poboljšanje organizacije. Budući da niti jedno poduzeće nije imuno na krizu, svi uključeni dionici moraju dati sve od sebe kako bi se na nju pripremili. U prethodnim odlomcima objašnjene su neke ideje koje mogu biti ukomponirane u efektivan program kriznog menadžmenta.

Mnogi menadžeri kažu da poduzeća idu iz jedne krize u drugu i da je kriza zapravo normalan način poslovanja. Iako ta tvrdnja ima svoju težinu, mora se uzeti u obzir da nisu sve krize jednako teške i nemaju jednako vrijeme trajanja. Krizni menadžeri bi trebali gledati krizu kao izazov da prevladaju sve prepreke u poslovanju, kako bi se isto moglo nesmetano odvijati.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Dean, D. H. (2004) Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, str. 202.

<sup>68</sup> Deverell, E. (2010) Flexibility and Rigidity in Crisis Management and Learning at Swedish Public Organizations, str. 679.

<sup>69</sup>[https://www.researchgate.net/publication/228614248\\_Policy\\_and\\_Practice\\_Recursive\\_Learning\\_From\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/228614248_Policy_and_Practice_Recursive_Learning_From_Crisis) (25.07.2021.)

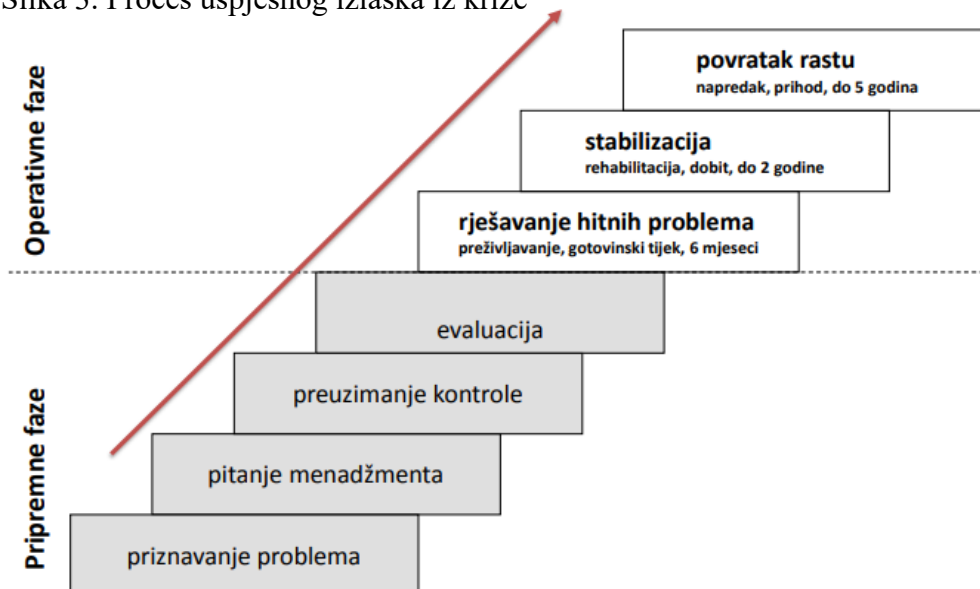
<sup>70</sup> Pešić, M. (2012) Crisis as a chance to reorganize the growth and development, Opatija, Sveučilište u Opatiji, str. 254.

## 6. IZLAZAK IZ KRIZE

Nakon okončanja krizne situacije, pojedinac, zajednica ili poduzeće pronalaze najbolje načine za što brži oporavak i sakupljaju lekcije koje će u budućnosti poslužiti za upravljanje promjenama u sustavu da bi se moglo efektivnije i efikasnije djelovati kad nastupi sljedeća krizna situacija. Potrebno je zapitati se da li su u krizi koraci za sprječavanje bili odrađeni u pravo vrijeme, utvrditi gdje su nastale greške i propusti, da li su postojali znakovi upozorenja koji su bili zanemareni, utvrditi sam početak krize i pronaći djela koja su mogla biti učinjena na bolji način.<sup>71</sup>

Najveća greška koju poduzeće može napraviti nakon krize je odmah zaboraviti da je kriza ikad i postojala. Iskustvo koje se dobiva na greškama koje se rade je ključno za rješavanja budućih kriznih situacija što je brže i efikasnije moguće. To je način da se spriječe greške koje su učinjene u prošlosti, odnosno da se krizno komuniciranje i djelovanje poboljša u sljedećoj krizi koja nastupi. Analiza krize mora uključiti sve eksperte i zaposlenike koji su bili uključeni u krizu i mora obraditi sve teme kao što je interna klima u organizaciji, obujam proizvodnje, javno mišljenje, medije i njihove izvještaje o krizi, materijalnu štetu i ostale probleme nastale tijekom krize. Kako bi svi dionici bili upoznati s novim informacijama potrebno je da konačno izvješće bude transparentno i svima dostupno.<sup>72</sup>

Slika 3. Proces uspješnog izlaska iz krize



Izvor: Tipurić, D. (2019) Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 19.

<sup>71</sup> Mihalinčić, M. (2018) Upravljanje krizama i komuniciranje. Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 27.

<sup>72</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica, str. 240.

Faze uspješnog procesa izlaska iz krize:<sup>73</sup>

Prva faza je samo priznavanje problema. To se čini tako što se uspoređuju mjerenja uspješnosti poslovanja, analiziraju se i dijagnosticiraju unutrašnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje, odnosno SWOT analiza. Na taj način se utvrđuje u kakvom se trenutačno stanju nalazi poduzeće, da li su moguće promjene i na kojim se mjestima one mogu napraviti. Također poduzeće doznaje koje su nove prilike i prijetnje koje se nalaze izvan poduzeća.

Druga faza je faza u kojoj se definira krizni menadžment. Najbitniji korak kod kriznog menadžmenta je definiranje pravog kriznog menadžera. On mora biti autoritativan, postavljati standarde, imati komunikaciju sa svim osobama u procesu rješavanja krize na vrlo visokoj razini, pouzdan i transparentan. Krizni menadžer mora biti i vođa, osoba koja je spremna preuzeti i najveće rizike. Visoki standardi produktivnosti i netolerancije prema neefikasnim i lošim radnicima su ključni zadatci. Krizni menadžer iz tih razloga ne može biti bilo tko, već se mora odabrati osoba sa iznimnim iskustvom i sposobnostima, koja je sposobna boriti se s svim poteškoćama koje će se zadesiti u trajanju krize.

Treća faza je preuzimanje kontrole. Prvih 90 – 120 dana je ključno za uspostavljanje kontrole nad krizom i zacrtavanje puta za izlazak iz iste. Postoje tri koraka za preuzimanje kontrole. Novi menadžer mora prvotno šokirati sustav s rizičnim i hrabrim odlukama kako bi smanjio utjecaj krize. Takvi potezi mogu negativno utjecati na postojeći kadar koji nije spreman za promjene, te u tom slučaju, taj kadar postaje višak i mora napustiti poduzeće. Drugi korak je implementacija naredbi s ciljem učvršćivanja kontrole, radnih procesa u upravi poduzeća te najbolja moguća delegacija autoriteta i odgovornosti. Posljednji korak je faza napada. Krizni menadžer ocjenjuje zaposlenike i koristi njihove individualne sposobnosti za poboljšanje profitabilnosti i za prikupljanje svih informacija kako bi što jasnije definirao novonastalo stanje i situaciju u kojoj se poduzeće nalazi.

Četvrta faza, odnosno faza evaluacije je faza u kojoj se radi kompletna analiza održivosti gdje se po principima segmentacije vrednuju raspoloživi financijski i ljudski resursi i tržišna pozicija. Mora se razmotriti sadašnjost i budućnost poslovanja, utvrditi bilanca, račun dobiti i gubitka i uspostaviti novi plan koji će omogućiti ostvarivanje profita poduzeća.

---

<sup>73</sup> Pandl, T. (2020) Procesi izlaska iz krize – iz kulture u poduzetništvo. Krugovi – centar za edukaciju, savjetovanje i humanitarno djelovanje, Zagreb. Link: <https://krugovi.hr/proces-izlaska-iz-krize/> (27.07.2021.)

Nakon četiri faza planiranja slijede tri operativne faze, odnosno faze djelovanja.

Peta faza je rješavanje hitnih problema u kojoj se napušta i prodaje imovina koja ne ostvaruje nikakvu dobit i novac se usmjerava u sektore koji doprinose profit. Obustavljanje svih vrsta nabave i plaćanja kako bi se postigla potpuna kontrola financijskih resursa. Primarni je cilj također momentalna naplata potraživanja od strane kupaca, čak i uz rizik da se obujam poslovanja smanji. Promijeniti strategiju pregovaranja s dobavljačima, osigurati likvidnost, smanjiti broj zaposlenika i napraviti promjena iz korijena, ako su iste potrebne.

Druga operativna faza, odnosno šesta u nizu uspješnog izlaska iz krize je faza stabilizacije. Ona zahtijeva kadrovsko restrukturiranje, nove ovlasti i odgovornosti, postavljanje novih, jasnijih ciljeva, uvođenje novih standarda poslovanja te stvaranje novog sustava plaća i stimulacija.

Posljednja sedma faza ovog dugotrajnog procesa je faza povratka rastu. U ovoj fazi dolazi do ulaganja u marketing, tehnologiju, nova znanja, obrazovanje zaposlenika, kvaliteta se dovodi na razinu iznad razine konkurencije, dolazi se do tržišne diferencijacije. Stvara se decentralizirani sustav upravljanja kadrovima, poboljšava se pristup tržištu i analizira se postojeće stanje novonastalog tržišta. Kada se utvrdi ostvarivanje solventnosti, rast tržišnog udjela i rast učinkovitosti, može se zaključiti kako je kriza napokon prošla. Nakon krize dolazi vrijeme za još veći napor koji se mora uložiti kako bi se nastavilo i poboljšalo poslovanje dobro uspostavljenih novih sustava.



## 7. PRIMJERI IZ PRAKSE

Globalna COVID-19 pandemija bila je daleko jedan od najvećih izazova s kojim se većina poduzeća ikada morala suočiti. Dugoročni utjecaj pandemije na gospodarstvo se tek treba u potpunosti otkriti, a neka su poduzeća nažalost propala zbog velikih pritisaka na poslovanje. Međutim, bez obzira na razne katastrofe i razaranja s kojima se globalno gospodarstvo moralo suočiti, porastao je val kreativnosti, inovativnosti i prilagodljivosti u brojnim poduzećima koja djeluju u različitim gospodarskim sektorima.

U nastavku slijedi šest načina na koje je pandemija virusa COVID-19 imala pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća:<sup>74</sup>

1. Ubrzavanje procesa prelaska na „digitalno“ poslovanje: Globalna pandemija promijenila je način odnosno mjesto poslovanja, fizički uredi i poslovnice su morale prestati s radom i zbog toga su se mnoge organizacije suočile s problemima u komunikaciji i samom poslovanju te nisu imale drugih mogućnosti nego smisliti novi plan za nastavak poslovanja "preko noći". Interna komunikacija, upravljanje zalihama, komunikacija s kupcima i partnerima su se ubrzo u potpunosti digitalizirale. Za većinu tvrtki, šokantan i neočekivan utjecaj pandemije je značio početak borbe za preživljavanje na tržištu. Uvođenje novih načina rada bilo je od ključne važnosti za opstanak poslovanja, dakle moralo je doći do povećanja uporabe tehnologije. U mnogim slučajevima upravo to je dovelo do skraćivanja vremena utrošenog u izvršenje određenih zadataka i poslova. Tradicionalan način rada bi za završetak nekih zadataka ponekad iziskivao i po nekoliko tjedana rada, a sada je potrebno svega nekoliko sati.
2. Pružanje tvrtkama prilike za inovacije: Globalna pandemija je predstavljala jedinstvenu priliku za brojne tvrtke da svoje prilagođene i nove načine rada testiraju u relativno sigurnom okruženju. Nastupilo je razdoblje globalnog razumijevanja i empatije za izazove s kojima se tvrtke i zaposlenici svakodnevno suočavaju. Kupci su bili strpljiviji i razumniji, a dobavljači fleksibilniji oko rokova plaćanja i slično. Poduzeća su dobila priliku za diverzifikaciju, predstavljanje novih proizvoda i usluga, a mogle su i istražiti nova tržišta s malim rizikom neuspjeha i otpora.

---

<sup>74</sup> <https://www.ssbr-edu.ch/6-ways-that-covid19-has-had-a-positive-impact-on-businesses/> (28.07.2021.)

3. Uviđaj u važnost obuke i usavršavanja kadrova: Tzv. *remote* rad odnosno „rad na daljinu“ će se zadržati u određenoj mjeri. Tijekom početnog razdoblja prilagodbe, zaposlenici su se morali brzo prilagoditi novim sustavima i softverima koje do tada nisu nužno svakodnevno ili uopće koristili. Najznačajnija promjena koja je imala najviše utjecaja je definitivno komunikacija i razni komunikacijski alati. Neki zaposlenici su se izrazito dobro snašli u virtualnom komunikacijskom procesu, dok su se drugi borili kako da se nauče njima koristiti. Poslodavci su dužni svoje zaposlenike podržati za vrijeme takvih velikih promjena i omogućiti im dovoljno vremena za osobni razvoj. U osnovi, da bi bilo koje poduzeće opstalo i napredovalo u post-covid svijetu, svi unutar organizacije moraju neprestano usavršavati svoje digitalne i komunikacijske vještine. Mnoga su poduzeća tijekom pandemije odlučile unaprijediti svoje planove obuke kadrova kako bi zaštitile samo poslovanje i dobrobit zaposlenika.
4. Povećanje razine produktivnosti: Prije pandemije, ideja da se zaposlenicima ponudi mogućnost rada od kuće često se smatrala nepovoljnom za poduzeće, a ako bi se i odobrila učestalo bi bila uvjetovana strogim ograničenjima. Većina vlasnika, menadžera i nadređenih smatrala je kako bi zaposlenici bili previše opušteni, postali lijeni i ometeni događajima u vlastitim domovima do te mjere da ne bi ispunjavali radne obaveze. Ono što nisu uviđali su brojni benefiti poput ušteda vremena i novca za putovanje do radnog mjesta, smanjenje brojnih ometanja pogotovo u tzv. *open space* uredima odnosno uredima otvorenog plana te efektivnost virtualnih sastanaka. Iako suočeni s brojnim izazovima, rad od kuće i digitalna komunikacija dala je bolje rezultate u vidu produktivnosti radnika negoli je to itko mogao očekivati.
5. Ušteda novca: Zbog same prirode COVID-19 virusa i dugotrajne neizvjesnosti oko trajnih posljedica istog, mnoga poduzeća su imala velike uštede zbog toga što nisu morali plaćati dnevne operativne troškove ureda kao ni putne troškove djelatnika. Premda je važno naglasiti da uvođenje novih načina rada nije došlo bez ikakvih dodatnih troškova poput troškova za nove digitalne sustave, komunikacijske platforme i opreme za osoblje koje bi mogli koristiti u kućnom uredu.

6. Jači osjećaj zajedništva: U nekim slučajevima rad na daljinu i odmak od tradicionalnog načina poslovanja donio je brojna pozitivna iskustva. Mnogi zaposlenici smatraju da im je ravnoteža između privatnog i poslovnog života postala zdravija, a opća dobrobit se povećala. Time što su bili prisutniji u svojim domovima, bili su potaknuti uspostaviti ili čak poboljšati odnose sa svojim prijateljima, susjedima i sudjelovati više u radu lokalnih zajednica što se pozitivno odrazilo na njihovo mentalno zdravlje.

## 7.1 Bolt

Bolt je estonska tvrtka za mobilnost koja svojim korisnicima nudi vožnje putem partnera, a također dostavljaju i hranu putem Bolt Food aplikacije. Osnovana je 2013. godine, a osnovao ju je tada devetnaestogodišnjak Markus Villig. Tvrtka trenutno posluje u 45 zemalja u više od 300 gradova.

U posljednjih godinu dana poslovanje poduzeća imalo je izrazito visok rast, na što utječe i povećanje broja korisnika. Prva europska mobilna aplikacija okuplja 75 milijuna korisnika širom svijeta koji imaju priliku koristiti razne usluge: vožnju na zahtjev, djeljenja automobila, iznajmljivanje električnog bicikla ili skutera. Bolt osim usluga prijevoza nudi i uslugu *Bolt Food* (usluga dostave hrane i pića iz restorana) i novitet na tržištu *Bolt Market* (usluga dostave namirnica u roku od 15 minuta).

Bolt je trenutno vodeći u *ride-hailing* (pružanju vožnje na zahtjev) u Hrvatskoj, a njihove usluge na mjesečnoj razini pružaju više tisuća vozača i vozačica po cijeloj zemlji. Broj korisnika Bolt aplikacija nastavlja rasti, pa je na razini hrvatske porast u srpnju bio čak 87%, a broj obavljenih vožnji u prvih sedam mjeseci 2021. godine, povećan je za čak 68% u odnosu na isto razdoblje 2020. godine.<sup>75</sup>

Osim u *ride-hailing* segmentu, Bolt u Hrvatskoj bilježi dobre poslovne rezultate i kroz najam romobila te dostavu hrane. Hrvatskim gradovima – Varaždinom, Rijekom i Osijekom prometuje ukupno 550 Bolt električnih romobila putem kojih je prijeđeno ukupno više od 430.000 kilometara. S druge strane, Bolt Food je u Hrvatskoj od siječnja do lipnja 2021. ostvario rast od 97%, pri čemu je lipanj ove godine zaključen s 34 puta više narudžbi u odnosu na lipanj 2020.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/bolt-prikupio-600-milijuna-eura-investicija-138043> (30.07.2021.)

<sup>76</sup> <https://profitiraj.hr/bolt-prikupio-600-milijuna-eura-investicija/> (30.07.2021.)

U sljedećih nekoliko mjeseci Bolt će novu uslugu 15-minutne dostave namirnica Bolt Market predstaviti u 10 europskih država. Nova tržišta uključuju Hrvatsku, baltičke i srednjoeuropske države te Švedsku, Portugal i Rumunjsku.

Bolt je prije nekoliko dana, upravo zbog navedenih iznimnih uspjeha zatvorio krug financiranja vrijedan 600 milijuna eura, čime je njegova ukupna vrijednost premašila četiri milijarde eura. Sredstva su prikupljena od novih ulagača, među kojima su Sequoia, Tekne i Ghisallo, te od postojećih poput G Squareda, D1 Capitala i Naye.

## 7.2. Glovo

Glovo je španjolski *start up* odnosno razvojno poduzeće koje je krenulo s radom 2015. u Barceloni, a danas je jedno od vodećih svjetskih platformi za dostavu različitih kategorija proizvoda. Glovo aplikacija povezuje korisnike s restoranima, lancima supermarketa i maloprodajnim trgovinama, a ima i iznimno važnu kategoriju 'bilo što' koja korisnicima omogućava naručiti što god zažele. Od svog osnutka proširio se na 105 gradova u 20 zemalja Europe, Afrike te Srednje i Južne Amerike, a broj korisnika se popeo na više od 10 miliona.

U dvije godine poslovanja na hrvatskom tržištu Glovo je dostavio više od devet milijuna proizvoda, trenutačno je prisutan u četrnaest gradova, a svaka druga osoba u tim gradovima preuzela je Glovo aplikaciju. Narudžbe namirnica pomoću Glovo aplikacije od početka pandemije korona virusa u Hrvatskoj su porasle za više od 500% u odnosu na vrijeme prije pandemije. Rast je bio očekivan u toj fazi razvoja, međutim činjenica je da je pandemija pridonijela tako visokim rezultatima. Osim toga, prihod Glova je 2020. rastao čak 500% u odnosu na 2019. godinu.

Na globalnoj razini, na dvadeset tržišta na kojima posluje, Glovo ima snažnu bazu veću od deset milijuna korisnika i izvrsnu partnersku mrežu. Ta je tehnološka tvrtka nedavno osigurala investiciju vrijednu 450 milijuna eura koju će iskoristiti za razvoj Q-commerce odjela i proširivanje jedinstvene višekategorijske ponude na svim tržištima na kojima posluje.<sup>77</sup>

Prvi srpnja 2021. godine objavljeno je kako je Pauza, također aplikacija za dostavu hrane, kupljena od strane Glova što dovoljno govori o snazi i uspjesima ove mlade tvrtke koji će se u budućnosti zasigurno nastaviti nizati.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup><https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/teo-sirola-glovo-hrvatska-u-dvije-godine-dostavili-smo-vise-od-devet-milijuna-proizvoda-136489> (30.07.2021.)

<sup>78</sup> <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/pauza-je-i-sluzbeno-postala-glovo-137524> (30.07.2021.)

### **7.3 DPD**

Globalna COVID-19 kriza potaknula je nagli porast isporuka paketa pa je druga najveća dostavna mreža paketa u Europi DPD u 2020. širom svijeta isporučila 1,9 milijardi paketa, što je porast od pola milijarde paketa u odnosu na 2019. DPD Croatia lani je ostavila rast volumena paketa za 40% u odnosu na 2019., uz porast u broju paketa u domaćem prometu od čak 50%. Zatvaranja fizičkih poslovnica u brojnim zemljama, mjere samoizolacije i preventivne mjere potaknule su nagli porast isporuka.

Pandemija je također ubrzala i razvoj trendova čije je uvođenje bilo očekivano tek u 2024. godini pa je već danas znatno povećana potražnja za urbanom logistikom i osjećajem odgovornosti za okoliš. Na tržištu primjećuju i značajan pomak u dostavi paketa krajnjim korisnicima (B2C – Business to customer), udio takvih paketa unutar DPD grupe je 55%, a u Hrvatskoj 75% što je porast od nevjerojatnih 95% u odnosu na 2019. godinu.<sup>79</sup>

### **7.4. Jadran Galenski Laboratorij - JGL**

Riječka farmaceutska kompanija JGL Group je lani uz dvoznamenkasti rast ostvarila 1,02 milijarde kuna ukupnih prihoda i time dobila titulu najveće hrvatske farmaceutske kompanije. Mislav Vučić, glavni izvršni direktor JGL-a ističe kako ih je prelazak granice od milijardu kuna ukupnih prihoda svrstao u grupu najvećih proizvođačkih kompanija u Hrvatskoj i to upravo u godini u kojoj slave 30 godina postojanja kompanije i 10 godina jednog od najuspješnijih brendova "Meralys". Rast je ostvaren na sva tri terapijska područja – gripe i prehlade, oftalmologije i dermatologije. Prema udjelima u neto prodaji, Rusija im je i dalje najveće tržište s 39% udjela, slijede B2B poslovanje i Hrvatska. Ivo Usmiani koji je predsjednik Upravnog odbora najavljuje nova ulaganja te tvrdi da JGL postaje globalni brend koji želi konkurirati najvećim tvrtkama.

U osnovnoj djelatnosti ostvareno je 670 milijuna kuna poslovnih prihoda na izvoznim tržištima, što je 85% izvoza u strukturi prodaje. U 2021. godini nastavljaju s investicijama, a najznačajniji je projekt Integra vrijednosti 373 milijuna kuna.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> <https://www.poslovni.hr/domace/pokazuju-otpornost-i-fleksibilnost-obaraju-rekorde-nevjerojatnim-brojkama-4280102> (30.07.2021.)

<sup>80</sup> <https://www.poslovni.hr/domace/rekordni-prihodi-jgl-a-sad-je-nasa-najveca-farmaceutska-kompanija-4275598> (30.07.2021.)

## 7.5. Tvornica kokica Zagreb - PopUp

Sjajan projekt osmislio je Marijan Babić za vrijeme proljetne izolacije (*lockdown-a*). U svibnju 2019. godine za vrijeme COVID-19 krize došao je na ideju prve zagrebačke tvornice kokica. Odmah je krenuo u realizaciju i u tek nešto više od mjesec dana nakon plasiranja projekta PopUp Corn na tržište, proizveo je, uz pomoć svojih zaposlenika, 30 tisuća vrećica kokica u pogonu koji se nalazi u Bregani.<sup>81</sup>

Osnivač Marijan Babić je želio ponuditi kupcima nešto što bi istovremeno bilo ukusno i napravljeno od provjerenih sastojaka, bez konzervansa i nepotrebnih dodataka, a da je ujedno i hrvatskog podrijetla.

Tvornica kokica PopUp u Zagrebu krenula je za početak s proizvodnjom osam zanimljivih okusa: morska sol, maslac, mediteranski začini, karamela, bijela i tamna čokolada, voćne, sir i čili. Proizvodi su namijenjeni prodaji u prodavaonicama, benzinskim postajama, kioscima ali i u virtualnoj trgovini Tvornice kokica Zagreb, gdje osim gotovih kokica i kokica u zrnu koje se nude u više vrsta koje našem tržištu uopće nema u ponudi, nude i pakete namijenjene “novom normalnom”. Tako kupci među paketima mogu pronaći Moviebox paket koji se sastoji od slanog spektra dostupnih aroma, savršenih za film kod kuće s ukućanima. Gamebox paket je za klasičare koji preferiraju samo okus maslaca i soli.

No ovo nije kraj kreativnosti tvornice kokica jer su u pripremi već i dodatni neobični okusi poput kokica s okusom čvaraka, kulena i tartufa, dok će sve ljubitelje slatkoga razveseliti činjenica da su u pripremi i kokice s okusom čokolade s bademima. Uz sve to, zrno koje se koristi je izuzetno kvalitetno i isključivo domaće proizvodnje, a kokice se peku na vrućem zraku te su začinjene ručno pripremanim začinima u tvornici. Upravo to je tajna njihove svježije teksture i lake probavljivosti. U proizvodnji ne koriste nikakve aditive, a kokice se pripremaju sa svega 10 sastojaka. Sav kukuruz dolazi iz okolice Vukovara, a maslac, dehidrirani sir, čili, sušene rajčice, čokolada, biljno i maslinovo isto tako dolazi od domaćih proizvođača. Čak su i vrećice hrvatske proizvodnje. Cilj osnivača Marijana Babića je podržati domaće proizvođače i na taj način, kroz zajedničku suradnju, osigurati rast i razvoj vlastitog poduzeća.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup><https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/ovo-je-prva-hrvatska-tvornica-kokica-koja-ih-proizvodi-i-s-okusom-gin-tonica-cvaraka-i-tartufa-15006164> (30.07.2021.)

<sup>82</sup><https://www.buro247.hr/lifestyle/vijesti/u-zagrebu-pokrenuta-tvornica-kokica-zagreb-popup-corn.html> (30.07.2021.)

Virtualna trgovina je pokrenuta u studenom i u prvom mjesecu poslovanja imali su više od 500 narudžbi. U prosincu su rasli 100% u broju narudžbi u odnosu na studeni.

Distribuciju su dodatno proširili kroz veleprodajni kanal putem kojeg dolaze do manjih partnera. Najbolji dokaz o tome koliko je cijenjen autentičan hrvatski proizvod je i brojka od više od 2000 narudžbi putem virtualne trgovine, a osim s domaćeg tržišta, narudžbe im stižu iz Njemačke, Švedske, Austrije, Poljske te susjednih zemalja poput Slovenije i Srbije.

## 8. ZAKLJUČAK

Kriza je negativna promjena na tržištu koja nastaje naglo, bez najave. Posljednjih godina sve se više priča o krizi i kriznom menadžmentu jer se s globalizacijom promijenio i sam pojam krize, njen utjecaj je sada globalni, transnacionalan. Krizni menadžment ima za glavni zadatak odrediti funkcije i procese kojima je cilj identificirati, izručiti, predvidjeti ili ako je moguće, potpuno ukloniti i spriječiti novonastalu krizu.

Krizu je uobičajena pojava na tržištu te se na nju treba prestati gledati kao na nešto što će isključivo naštetiti poslovanju. Na krizu je potrebno gledati kao na šansu, potreban poziv na nužne promjene do kojih bi i ovako trebalo doći kako bi poslovanje nastavilo rasti. Prvi koraci su uvijek najteži, otklanjanje svega onoga što ne doprinosi poslovanju poduzeća, otpuštanje neefikasnih radnika i ulaganje isključivo u kadrove i resurse koji doprinose poslovanju. Nakon toga slijedi koncentracija na novonastalu situaciju, dodatna ulaganja i unaprjeđenja u tehnološkom pogledu. Na taj način na krizu se može gledati kao na pozitivan stimulans na potrebne promjene koje dovode do stvaranja konkurentskih prednosti i u konačnici rezultiraju stjecanjem profita.

Krizni menadžment će i dalje u svijetu sve više dobivati na značenju, a vrsni krizni menadžeri će biti izrazito traženi na tržištu. Svijet ulazi u razdoblje u kojem će krize biti svakodnevnica i samo oni koji budu imali najbolje, najhrabrije, najkvalificiranije krizne menadžere će uspjeti opstati na tržištu i steći znanje kako unaprijediti svoje poslovanje.

Kao potporu zaključku citirane su riječi uspješnog rumunjsko američkog poslovnog čovjeka, inženjera i pionira u razvoju čipova i vodećeg čovjeka jednog od najvećeg tehnološkog poduzeća na svijetu, Intela:

*„Loše kompanije bivaju uništene krizom, dobre kompanije prežive krizu, a one najbolje, one nauče iz krize i koriste je kao šansu za napredak.“* – Andy Grove.



## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb, Školska knjiga
2. Benoit, W. L., & Pang, A. (2007) *Crisis communication and image repair discours, Public relations: from theory to practice*, Boston, Pearson Allyn & Bacon
3. Bilić, I., Zavišić, S., Zavišić, Ž., (2011) *Interna komunikacija u kriznim situacijama, IV međunarodna konvencija „Dani kriznog upravljanja,“ Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica*
4. Brčić, R., Đukes, S., Malbašić, I. (2013) *Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu
5. Coombs, W. T. (1995) *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies*. *Management Communication Quarterly*
6. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996) *Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication*. *Journal of Public Relations Research*
7. Dean, D. H. (2004) *Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event*. *Journal of Business Communication*
8. Deverell, E. (2010) *Flexibility and Rigidity in Crisis Management and Learning at Swedish Public Organizations*
9. Funda, D., Majić, T., (2011) *Upravljanje krizom: Uloga kriznog menadžmenta u rješavanju poslovnih kriza, IV. međunarodna konverencija „Dani kriznog upravljanja,“ Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica*
10. Gilbert, A. N. & Lauren, P.G. (1980) *Crisis Management: An Assessment and Critique*, *Journal of conflict resolution*

11. Holton, R. J. (1987) The Idea of Crisis in Modern Society. The British Journal of Sociology
12. Huang, C., Hong, P., Li, B., (2012) Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study, Int. J. Business Excellence
13. Ivanović, V., (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije
14. Ivanović, V., (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije
15. Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014) Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. Public Relations Review, Elsevier Science
16. Jones, B. L., & Chase, H. W. (1979) Managing public policy issues. Public Relations Review
17. Kešetović, Ž. & Toth, I. (2012) Problemi kriznog menadžmenta. Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica
18. Kešetović, Ž., Korajlić, N. & Toth, I. (2013) Krizni menadžment. Sarajevo, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica
19. Majić, J., Manucci, M., (2011) Upravljanje krizom: Jezična analiza pravednice „krizno upravljanje“, IV međunarodna konvencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velike Gorice, Velika Gorica
20. Mihalinić, M. (2018) Upravljanje krizama i komuniciranja. Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
21. Mitroff, I. (2004) Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable, Wiley, University of South Carolina
22. Omanović, A., (2017) Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru

23. Osmanagić Bedenik N. (2007) Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeh. Zagreb, Školska knjiga
24. Osmanagić Bedenik N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
25. Pandl, T. (2020) Procesi izlaska iz krize – iz kulture u poduzetništvo. Krugovi – centar za edukaciju, savjetovanje i humanitarno djelovanje, Zagreb
26. Perinić, J. (2010) Mogući utjecaj medija u kriznim situacijama na javno mnijenje oblikovanjem sadržaj. III. međunarodna konferencija "Dani kriznog upravljanja", Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica
27. Pešić, M. (2012) Crisis as a chance to reorganize the growth and development, Opatija, Sveučilište u Opatiji
28. Prezelj, I. (2005) Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta Fakultet za družbene vede, Ljubljana
29. R. Brčić, I. Malbašić, S. Đukes (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski Pregled, 64 (3), Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu
30. Stojanov, D., Jakovac, P., (2013) Ekonomska znanost u zamci globalizacije, Ekonomski pregled
31. Tanta, I., (2014) Sigurnost gradova: Komuniciranje tijekom krize, Veleučilište VERN, Zagreb
32. Tomić, Z . (2008) Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis
33. Tripković, I. (2007) Poslovna kriza i krizni menadžment, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu
34. Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013) Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. Public Relations Review
35. Želimir Kešetović, Nedžad Korajlić, Ivan Toth, Krizni Menadžment (2013) Sarajevo, Velika Gorica

## WEB STRANICE

1. <https://equestris.hr/pillar/prevencija-i-upravljanje-krizama-pp/> (12.02.2021.)
2. <https://krugovi.hr/proces-izlaska-iz-krize/> (27.07.2021.)
3. <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/bolt-prikupio-600-milijuna-eura-investicija-138043> (30.07.2021.)
4. <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/pauza-je-i-sluzbeno-postala-glovo-137524> (30.07.2021.)
5. <https://profitiraj.hr/bolt-prikupio-600-milijuna-eura-investicija/> (30.07.2021.)
6. <https://www.buro247.hr/lifestyle/vijesti/u-zagrebu-pokrenuta-tvornica-kokica-zagreb-popcorn.html> (30.07.2021.)
7. <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/ovo-je-prva-hrvatska-tvornica-kokica-kojih-proizvodi-i-s-okusom-gin-tonica-cvaraka-i-tartufa-15006164> (30.07.2021.)
8. <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/teo-sirola-glovo-hrvatska-u-dvije-godine-dostavili-smo-vise-od-devet-milijuna-proizvoda-136489> (30.07.2021.)
9. <https://www.poslovni.hr/domace/pokazuju-otpornost-i-fleksibilnost-obaraju-rekorde-nevjerojatnim-brojkama-4280102> (30.07.2021.)
10. <https://www.poslovni.hr/domace/rekordni-prihodi-jgl-a-sad-je-nasa-najveca-farmaceutska-kompanija4275598> (30.07.2021.)
11. [https://www.researchgate.net/publication/228614248\\_Policy\\_and\\_Practice\\_Recursive\\_Learning\\_From\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/228614248_Policy_and_Practice_Recursive_Learning_From_Crisis) (25.07.2021.)
12. <https://www.revizijarevita.com/vijest/prepoznajte-krizu-u-poslovanju/2> (11.02.2021.)
13. <https://www.ssbr-edu.ch/6-ways-that-covid19-has-had-a-positive-impact-on-businesses/> (28.07.2021.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces utjecaja medija na javnu komunikaciju tijekom krize .....	16
Slika 2. Model upravljanja krizom .....	19
Slika 3. Proces uspješnog izlaska iz krize .....	32

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Tradicionalni i krizni sustav rukovođenja .....	5
Tablica 2. Vrste krize i njeni indikatori.....	10
Tablica 3. Model komunikacije u krizi .....	25