

# Anticipativno upravljanje krizom tvrtke Patričar d.o.o.

---

Živković, Marijan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:420201>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**MARIJAN ŽIVKOVIĆ**

**DIPLOMSKI RAD**

**ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM  
TVRTKE PATRIČAR D.O.O.**

**Zagreb, travanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM TVRTKE PATRIČAR  
D.O.O.**

**ANTICIPATION CRISIS MANAGMENT COMPANY PATRICAR Ltd.**

**KANDIDAT: Marijan Živković, bacc. oec**

**MENTOR: mr.sc. Dušan Tomašević**

**Zagreb, travanj 2019.**

## **SAŽETAK**

Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost, rizik, kriznu situaciju ili postaju izazov i prilika za uspjeh. Izazovi modernog menadžmenta izvor su promjena s kojima se kontinuirano suočava i mogu nastupiti brzo, a neke postepeno. Prevladavanje otpora promjenama zahtijeva razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Proces upravljanja rizicima jedan je od instrumenata upravljanja krizom, koji mora biti integriran u cjelokupan proces upravljanja u poduzeću, usađen u poslovne procese i organizacijsku kulturu. Upravljanje rizicima znači definiranje svakog pojedinačnog rizika, ocjena njegovog pojavljivanja i djelovanja te pronalazak optimalnih rješenja u svrhu upravljanja rizicima. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovna kriza, menadžment promjena, krizni menadžment

## **ABSTRACT**

Changes are inevitable even if they pose a threat, risk, crisis situation or become a challenge and an opportunity for success. The challenges of modern management are the source of the changes that are continuously facing and may occur quickly, or gradually. Risk management is a crisis management instrument that ought to be an integral part of organizational processes, decision making process and organizational culture. Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability and impact of unfortunate events. Overcoming resistance to change requires consideration and action in terms of mitigation or elimination of its consequences in business. Complex and rapid changes are the characteristics of a crisis situation in which the rapid response and appropriate management are expected.

**KEY WORDS:** business crisis, change management, crisis management

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Cilj i svrha rada .....	2
1.3. Istraživačka pitanja.....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. KRIZNI MENADŽMENT .....	5
2.1. Pojam krize i poslovne krize .....	6
2.2. Tipologija poslovne krize .....	8
2.3. Obilježja poslovnih kriza.....	11
2.4. Simptomi i uzroci pada.....	13
2.5. Strateška kriza .....	16
2.6. Kriza uspjeha.....	17
2.7. Kriza likvidnosti.....	18
3. TVRTKA PATRIČAR D.O.O. ....	20
3.1. Općenito o tvrtki.....	20
3.2. Kupci .....	21
3.2.1. Trgovina na malo.....	22
3.2.2. Trgovina na veliko.....	23
3.3. Dobavljači .....	24
3.4. Konkurenti.....	25
3.5. Poslovne informacije koje donose dobit poduzeću .....	28
4. KRIZNI MENADŽMENT TVRTKE PATRIČAR D.O.O. ....	30
4.1. Upravljanje rizicima .....	31
4.1.1. Sustav upravljanja rizicima .....	35
4.1.2. Proces upravljanja rizicima .....	41
4.1.3. Organizacijski sustavi upravljanja.....	47
4.1.4. Nositelji zadataka upravljanja .....	51
4.2. Bonitet .....	53
4.2.1. Instrumenti analize i ocjene boniteta.....	54
4.2.2. Ocjena rejtinga.....	57
4.3. Politika fleksibilnosti.....	59
4.4. Rano upozorenje.....	61
4.4.1. Sustavi ranog upozorenja .....	62

4.4.2. Bilančni indikatori ranog upozorenja .....	66
5. ZAKLJUČAK .....	70
LITERATURA.....	73
Popis slika .....	75
Popis grafikona.....	76
Popis tablica .....	77
Životopis.....	78

## **1. UVOD**

U svakom poslovnom vijeku tvrtke postoje usponi i padovi koji se manifestiraju kroz uspjeh ili neuspjeh. Isto tako, ovi događaji u promatranom razdoblju mogu predstavljati činjenice i uzroke poslovnih subjekata u njihovom poslovanju. Uspjeh za tvrtku u današnjem poslovnom okruženju, osim ostvarenog financijskog cilja u njenom poslovanju, isto predstavlja i njeno opstojanje u okruženju u kojem se nalazi i posluje. Kako bi tvrtka opstala i ostvarila svoje ciljeve na tržištu, mora se suočiti s preprekama koje se nalaze u njenom okruženju. Prepreke koje se pojavljuju mogu biti krize, rizici i razni događaji koji, ako nisu na vrijeme prepoznati, mogu dovesti do neželjenih posljedica, kako na samo poslovanje, tako i na sami opstanak, tj. do likvidacije same tvrtke. Da bi tvrtka izbjegla ovaj negativni scenarij, ona mora prepoznati koji su to uzroci, rizici i prijetnje u njenom poslovnom okruženju, a zatim poznavati mehanizme kojim bi ublažila ili ih u potpunosti uklonila.

Isto tako, u ovom se radu nastoji prikazati kako teorija izgleda u praksi na primjeru hrvatske tvrtke Patričar. Tvrtka Patričar je tvrtka koja posluje na području Vukovarsko – srijemske županije preko 20 godina. U ovih 20-ak godina svojeg poslovanja tvrtka se uspješno suočila s raznim prijetnjama, uzrocima i krizama, a to je sve uspjela pravodobnim prepoznavanjem i otklanjanjem uz pomoć svojeg menadžmenta.

### **1.1. Predmet rada**

Kroz ovaj rad se nastoji objasniti kako krizni menadžment izgleda u teoriji i na primjeru hrvatske tvrtke Patričar kako to izgleda u praksi. Budući da je danas svijet globalno mjesto, gdje nam je u svakom trenutku sve dostupno, isto tako se i prijetnje nalaze na svakom koraku za tvrtke koje u njemu posluju. Da bi se mogle obraniti od tih prijetnji, moraju poznavati mehanizme kako bi se uspješno nosile s prijetnjama, krizama i rizicima, a to se može postići kroz prepoznavanje i primjenu različitih mehanizama za njihovo spriječavanje. Također, krizni menadžment danas predstavlja jedan od važnijih sektora, kako za globalne korporacije, tako i za puno manje tvrtke. To se može s razlogom tako reći jer on u teoriji i praksi danas predstavlja prvu liniju obrane od raznih prijetnji kojim se korporacije i tvrtke suočavaju u poslovnom okruženju u kojem se nalaze.

Nakon teorijskog dijela, na primjeru tvrtke Patričar prikazat će se kako krizni menadžment izgleda u stvarnom okruženju, kroz stvarne prijetnje koje se nalaze u njegovom poslovnom okruženju. Na praktičnom primjeru tvrtke Patričar objasniti kako ona predviđa, tj. anticipativno upravlja kriznim situacijama te kako svi procesi i sustavi izgledaju u stvarnoj primjeni.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj ovoga rada je prikazati važnost kriznog menadžmenta. Kako njegova primjena ima utjecaj na tvrtke koje ga koriste i okruženje u kojem se koristi. Prikazati mehanizme koji pridonose njegovoj produktivnosti za samu tvrtku i bolje pozicioniranje u odnosu na konkurenciju u poslovnom okruženju u kojem se nalaze. Isto tako, objasniti koje su to krize i uzroci koje prijete samim tvrtkama i kako ih krizni menadžment neutralizira.

Svrha rada je prikazati na primjeru jednog hrvatskog poduzeća kako predviđa prijetnje u svojem okruženju i apsorbira njihove učinke na svoje poslovanje. Kako izgleda stvarni proces anticipativnog upravljanja u stvarnom okruženju i u stvarnim situacijama.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

**IP1: Kako pravodobno anticipiranje krize tvrtka može pretvoriti u svoju prednost na tržištu u odnosu na konkurente?**

Vrijeme prepoznavanja prijetnji, rizika ili uzroka kako u životu, tako je od iznimne važnosti i za samu tvrtku. Pravodobno anticipiranje krize u okruženju u kojem posluje tvrtka ima značajan utjecaj na njeno pozicioniranje na tržištu u odnosu na njene konkurente. U pozicioniranju i stvaranju prednosti na tržištu u odnosu na konkurente, najznačajniju ulogu ima sami menadžment, koji svojim odlukama određuje sudbinu same tvrtke. Menadžment čini skupina ljudi, tj. stručnjaka koji svojim znanjem i iskustvom donose važne odluke na temelju raznih analiza i prepoznavanja simptoma i uzroka.



Kao rezultat modernih promišljanja definirane su četiri faze sveukupnog upravljanja u krizama: ublaživanje, pripravnost, djelovanje i oporavak ili obnova.<sup>1</sup> Sve ove faze tvrtku na tržištu, uz pravodobnu anticipaciju svojeg menadžmenta, mogu pretvoriti u svoju prednost i tvrtka se može pozicionirati kao lider na tržištu.

## **IP2: Kako interni i eksterni činitelji mogu utjecati na identifikaciju krize?**

Interni i eksterni činitelji imaju zajednička obilježja da se mogu pojaviti u poslovnom okruženju i da njihove posljedice mogu biti jednako opasne ako ih tvrtka ne shvati ozbiljno i ne uhvati se u koštac sa samim simptomima i uzrocima koji im prijete. Interni činitelji se odnose na tvrtku i njeno unutarnje okruženje i probleme koji proizlaze iz same tvrtke, a eksterni činitelji su prijetnje, krize i uzroci koji se nalaze izvan same tvrtke.

U interne činitelje spadaju svi raspoloživi resursi tvrtke i sustav upravljanja. Resursi i sustav upravljanja, rukovodeći se ispravnim načinom, tvrtki omogućavaju preduvjete za ostvarivanjem potencijalnih uspjeha. Bilo koji od ovih resursa i sustava upravljanja može u svakom trenutku dovesti tvrtku u probleme. Ignoriranje bilo kojeg simptoma ili uzroka može s odmakom vremena otežano utjecati na identifikaciju krize. Isto tako, može imati negativne posljedice po samu tvrtku.

Eksterni činitelji se nalaze van tvrtke i nalaze se u njenom poslovnom okruženju, poput konkurencije, kupaca i grane gospodarstva u kojoj se nalazi tvrtka. Svaki od ovih segmenata ima svoje prijetnje i uzroke koji mogu biti prikriiveni ili zbog uvijeta u poslovnom okruženju otežani za prepoznati i mogu utjecati na identifikaciju krize. Isto tako, pravovremeno poznavanje i upotreba odgovarajuće analize može nam pomoći u identifikaciji krize i njenom uspješom svladavanju i izlasku iz nje.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na pet poglavlja. U uvodu se razrađuje predmet rada, cilj i svrha, izvor podataka i metodologija rada, očekivani stručni doprinos te struktura i sadržaj rada.

---

<sup>1</sup> Molak, B. (2007) Što je to upravljanje u krizama, Ekonomija, 13/2, str. 419-444.

U drugom poglavlju govori se o kriznom menadžmentu, o samom pojmu krize i vrstama kriza koje danas postoje.

Treće poglavlje odnosi se na primjer tvrtke Patričar d.o.o. Tu se govori općenito o poduzeću, kupcima u trgovini na malo i trgovini na veliko, dobavljačima i konkurentima.

U četvrtom poglavlju dotaknut ćemo se anticipativnog upravljanja krizom na primjeru tvrtke Patričar d.o.o., kako se upravlja rizicima, zatim o bonitetu i njegovim instrumentima i ocjenjivanjima stabilnosti za samu tvrtku te o politici fleksibilnosti i na kraju o ranom upozorenju kroz njegov sustav ranog upozorenja i bilančne indikatore ranog upozorenja.

Posljednje poglavlje rada je zaključak. U njemu se razrađuje sama tematika rada uz iznošenje vlastitog mišljenja.

## 2. KRIZNI MENADŽMENT

„Posljednjih godina u polje kriznog menadžmenta uključile su se i velike kompanije uvodeći funkciju direktora kriznog menadžmenta sa zadatkom da obavlja istodobno poslove povezane s procjenom rizika prije same pojave i da, po potrebi, daje operativne upute kad kriza nastupi. Najčešće navođen cilj kriznog menadžmenta je efektivno planiranje resursa koji su potrebni za ponovno uspostavljanje financijske ravnoteže i operativne efikasnosti nakon gubitka.“<sup>2</sup>

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>3</sup>

Radi li se o aktivnostima sprječavanja krize, tada se radi o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha.<sup>4</sup> Stoga, da bi organizacija što bezbolnije i uspješnije izašla iz krize u kojoj se nalazi, krizni menadžment postaje ključan u tom segmentu.

Primjena samog kriznog menadžmenta varira od uskog ili tradicionalnog pristupa koji uključuje procjenu izloženosti i osiguravanje odgovarajućih metoda osiguranja od rizika, do šireg, „modernog“ pogleda koji se često više fokusira na samu kontrolu, tj. prevenciju potencijalnih gubitaka i njihovo umanjivanje štetnih događaja.

Krizni menadžment ili upravljanje krizom nije isto što i upravljanje rizicima, kontrola katastrofa, hitne situacije ili krizno komuniciranje, nego je to sveobuhvatni zbroj načela i aktivnosti koji se temelji na kriznom misaonom sklopu, a on uključuje niz fazi zaštite:<sup>5</sup>

1. Identificiranje i procjena ranjivih i slabih točaka u organizaciji
2. Sprječavanje da se ranjivosti pretvore u krizu

---

<sup>2</sup> <http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> (preuzeto 03.02.2019.)

<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007), (kriza kao šansa) Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga, str. 13.

<sup>4</sup> Legčević, J., Taučer, K. (2014), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik, 27/1, str. 199-208.

<sup>5</sup> Tafra-Vlahović, M. (2011), Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", str. 52.

3. Planiranje za potencijalnu krizu
4. Određivanje kada je kriza nastupila i koje mjere treba poduzeti
5. Učinkovito komuniciranje tijekom krize
6. Praćenje krize i prilagođavanje intervencije u hodu
7. Izoliranje tvrtke od krize jačanjem reputacije i kredibiliteta

Svrha kriznog menadžmenta je pravovremeno otkrivanje potencijalne krize te istodobna primijena proaktivnih ili reaktivnih mjera da se kriza izbjegne ili da se s njom izađe na kraj. Predvidljivost je jedna od najznačajnijih karakteristika krize i skoro svaki put kada se neka dramatična kriza dogodi, u javnosti se javljaju rasprave o tome je li se ta kriza mogla predvidjeti.

Današnji tj. „moderni“ pogled na krizni menadžment koji se stvara je još obuhvatniji. On pretpostavlja preventivnu ulogu u kojoj se razmatraju potencijalne krize. U suvremenom svijetu rada zbog naglog porasta količine znanja s kojim raspolaže čovječanstvo, sve veće složenosti poslova i, nerijetko, vrlo kratkih rokova u kojima ih je potrebno dovršiti, sve više poslova se obavlja timski.<sup>6</sup>

## **2.1. Pojam krize i poslovne krize**

Kriza (grč. Krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>7</sup> Značenje same riječi „kriza“ je u staroj Grčkoj označavala drugu riječ za „odluku“.

U današnjem svakodnevnom poimanju krize, kriza se označava kao neka teška pojava za poslovni subjekt ili osobu, a razdolje krize u kojem se nalaze označava se kroz svoj vremenski period vrhuncem trajanja ili preokretom negativnih utjecaja na poslovanje poslovnog subjekta ili samu osobu. O krizi kao takvoj se danas govori u svakodnevnim sferama života, kao što su politika, sport, medicina i ostale grane vezane uz društveni život ljudi. U ekonomiji se kriza kao događaj veže uz cijelokupno gospodarstvo, poput financijskih kriza, svjetskih ekonomskih kriza i sl.

---

<sup>6</sup> Legčević, J., Taučer, K., op.cit., 27/1, str. 199-208.

<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 12.

Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća



Izvor:[https://www.google.com/search?q=egzistencijalni+ciljevi&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj6qdfTsKndAhVSK1AKHfPqBZcQ\\_AUICigB&biw=1600&bih=786#imgrc=JcCScrgWhZuLPM](https://www.google.com/search?q=egzistencijalni+ciljevi&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj6qdfTsKndAhVSK1AKHfPqBZcQ_AUICigB&biw=1600&bih=786#imgrc=JcCScrgWhZuLPM): (Preuzeto 07.09.2018.)

Egzistencijalni ciljevi poduzeća sastoje se od potencijala uspjeha, uspjeha i likvidnosti. Oni spadaju pod primarne ciljeve, gdje neispunjenje jednog od njih dovodi do poteškoća u poslovanju, što može s vremenom predstavljati ozbiljne probleme za opstojanje samog poduzeća. Likvidnost općenito predstavlja jednu od bitnijih stavki poduzeća i označava sposobnost poduzeća da u svakom trenutku može biti u stanju podmirivati svoje obveze prema drugim osobama. Uspjeh za poduzeće predstavlja svako ostvarivanje dobiti koje ostvari na kraju svake poslovne godine. Njeno ostvarivanje za poduzeće je važno jer joj daje sposobnost da može pokrivati svoje troškove i neuravnotežene ili pretjerane gubitke. Potencijalni uspjeh je bitan za poduzeće, jer njegovim izostankom mogu se dogoditi neželjeni rezultati koji mogu dovesti do gubitka konkurentne sposobnosti na tržištu, što dovodi do neuspjeha u određenim poslovnim područjima.

Poslovna kriza je rezultat gomilanja mnogih neriješenih situacija i zanemarivanja simptoma koji ukazuju na moguće postojanje problema u organizaciji. Krize u organizacijama dodatno su potaknute egzistencijalnom potrebom praćenja konstantnog rastućeg svjetskog gospodarstva, razvojem financijskih sustava, informatizacije i globalne komunikacije. Sve organizacije i društva zahvaćene su globalizacijom. Odluke donesene u jednom dijelu svijeta utječu na odluke koje će se donijeti u drugom. Integracija međunarodnih tržišta, kapitala i radne snage zahtjeva od poslovnih subjekata praćenje trendova, tehnologija, promjena na tržištu, ekonomskih, gospodarskih, političkih, demografskih i ostalih te na taj način

omogućava poduzećima prilagođavanje strategija, ciljeva i politika konstantnim promjenama čime omogućuje opstanak poduzeća na tržištu.

Osim kriznog menadžmenta, danas se sve veća važnost pridodaje i kriznom kontrolingu. Iako je sama svrha kontrolinga da bude pratnja uspješnog poslovanja, on dolaskom kriznih situacija postaje neizostavan. Krizni kontroling ima svoju ulogu u svakoj fazi upravljanja krizom:<sup>8</sup>

- pri anticipativnom upravljanju krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata proaktivnog prilagođavanja
- pri identifikaciji krize kontroling pruža stručnu pomoć i podršku u određivanju indikatora krize i njihova praga vrijednosti
- pri reaktivnom upravljanju krizni kontroling je stručno odgovoran za jasnoću situacije, alternativne prijedloge te jasnoću posljedica.

## **2.2. Tipologija poslovne krize**

Gledajući svaku poslovnu krizu, ona ima svoju vlastitu prošlost koja je prožeta internim i eksternim utjecajima i njihovim međusobnim odnosima. Tipiziranje poslovnih rizika je nemoguće razvrstati na jedinstveni način pa se shodno tomu pojavljuju različite klasifikacije rizika. Unatoč svim različitostima, tipologija nam olakšava samo razumijevanje i poštovanje pojedinačnih specifičnosti. Tipologija poslovnih kriza, svaku krizu koja je obilježena s višedimenzionalnih aspekata, nudi nam mogućnost analize pojedinih aspekata i njihovo razumijevanje.

Tipologija poslovnih rizika uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja:<sup>9</sup>

- uzrok krize: eksterno i interno uzrokovanje poslovne krize
- broj uzroka krize: unikausalno i multikausalno uzrokovane poslovne krize
- trajanje krize: kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- stupanj opažanja: potencijalne, latentne i akutne krize
- ovladivost kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize

---

<sup>8</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 14.

<sup>9</sup> Ibid., str. 17.

- vrsta posljedica: krize s pretežito destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama
- lokalizacija posljedica: krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- ciljevi poduzeća: strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- stadij krize: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono ne postoji više u dosadašnjem obliku
- predvidivost krize: predvidive i nepredvidive.

Da bi se kriza uopće mogla razlikovati prema stupnju predvidivosti, tada govorimo o predvidivim i nepredvidivim krizama.

Nepredvidive krize se same po sebi ne mogu izbjeći. U ovu skupinu kriza ubrajamo prirodne katastrofe te događaje koji mogu imati iznenađujući faktor poput prometnih nesreća ili požara, koji svojom pojavom uzrokuju krizu. Jedina prevencija kod nepredvidivih kriza je samo ograničeno moguća. Katastrofa je događaj koji sam po sebi ima uništavajući ishod i kao takva je mogući povod poslovnoj krizi, ali samo po sebi ne znači isto što i kriza.

Predvidive krize daju veće težište prevenciji, prema kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja same krize. Da bi se predvidive krize mogle razlikovati od nepredvidivih kriza, teži se jedinstvenom cilju, a on je da nepredvidive krize postanu predvidivima. Budući da svaka poslovna kriza sama po sebi nije predvidiva, nakon pojave određene krize može se utjecati na njezino trajanje, njeno vrijeme trajanja i posljedice koje dolaze s njom, a da bismo izbjegli sve te učinke, jedini preduvjet je preventivno djelovanje.

Trenutak početka krize u jednom ili drugom smjeru naziva se točkom preokreta.<sup>10</sup> Točka preokreta sama po sebi nije objektivan trenutak jer ovisi o načini gledanja te je stoga subjektivna. U današnjem vremenu iznimno je važno spriječiti krizu jer se što ranijim uočavanjem uzroka krize može lakše smanjiti njen negativni efekt.

Da bi se krizom moglo ovladati, ona ovisi o tome u kojoj se fazi može identificirati te u kojoj se fazi može započeti s kriznim menadžmentom. Što kasnije uočavanje krize i njene spoznaje, što su sami simptomi krize očiti, to je sama kriza sve dublja, sam izlazak iz te krize postaje sve zahtjevniji.

---

<sup>10</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 18.

Slika 2. Faze kriznog procesa



Izvor: Prilagođeno prema Osmanagić-Bedenik, N. (2003), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga, str. 19

Faze kriznog procesa su:

1. Potencijalna kriza
2. Latentna kriza
3. Akutna kriza

#### 1. Potencijalna kriza

Potencijalna kriza nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju.<sup>11</sup> Sve poslovne odluke, događaji i nepredviđene okolnosti s neadekvatno poduzetim mjerama mogu u kombinaciji s nepoželjnim razvojem događaja uzrokovati ili pojačati krizu. Adekvatnim planiranjem i pravilnim sagledavanjem aktivnosti i svih negativnih utjecaja, može se smanjiti neželjeni utjecaj rizika. Budući se neželjeni razvoj krize ne može izbjeći, krizni menadžment svojim mehanizmima može u ranoj fazi krize uočiti neželjeni slijed događaja te ciljanim mjerama ovladati ili smanjiti rizik.

#### 2. Latentna kriza

Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne moguće krize već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajnim ekonomskim instrumentima.<sup>12</sup> Kako bi se latentna kriza mogla spoznati, za nju su potrebni senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Specifičnost ove krize je veliki vremenski prostor djelovanja, jer ima dovoljno prostora za uočavanje vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti (SWOT

<sup>11</sup> Sučević, D. (2010), Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i opravak, Zagreb: Lider press, str. 12.

<sup>12</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 19-20.



analiza). Pravovremeno prepoznavanje potencijalnih šansi i rizika je put do izlaska iz krize, dok je njihovo konstantno zanemarivanje daljnji put prema dubljoj krizi. Prijetnje koje ugrožavaju postojanost poduzeća nastaju godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih uzroka i mogu se prepoznati preko slabo vidljivih signala u okruženju. Problem je u tome što menadžment tih poduzeća često takve signale ignorira i usmjerava svoju pozornost na prilike koje mu se pružaju u poslovanju. Negiranje takvih simptoma vodi do neželjenih posljedica koje mogu završiti i samim stečajem.

### 3. Akutna kriza

Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima.<sup>13</sup> Ova kriza u svojem djelovanju podrazumijeva jako mali vremenski manevar i izuzetno brzo djelovanje. U akutnoj krizi se potiču strukturalne promjene i promjene u ponašanju jer se time potiču nove potencijalne prilike za izlazak iz krize. Ishodi izlaska iz akutne krize su sanacija ili likvidacija poduzeća.

#### 2.3. Obilježja poslovnih kriza

Da bi se poslovnu krizu moglo ukrotiti, ona je tek moguća nakon spoznaje poslovne krize. Pojedini simptomi svojom pojavom, već u ranom stadiju mogu ukazivati na poslovnu krizu, a da nisu sami uzroci njenog nastajanja. Henry Kissinger je jednom prilikom rekao da problem koji se ne liječi predstavlja „krizu na čekanju“.<sup>14</sup> Kriza može imati slična obilježja kao i problem koji je uzrokovan promjenama, samo što kriza može biti akutnija, izraženijih promjena s iznimnijim komplikacijama za poslovnu organizaciju.

Prijetnje se javljaju svuda, kako u poslovnom okruženju, tako i u privatnom okruženju svake osobe. Svako nepravodobno uočavanje simptoma i njihovo ingoriranje može dovesti do ozbiljnijih kriza. Jedan od bitnijih poslovnih segmenata, gdje se pojava prvih simptoma mora ozbiljno shvatiti, financijsko je područje i područje ostvarivanja učinaka.

---

<sup>13</sup>Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 20.

<sup>14</sup> Legčević, J., Taučer, K., op.cit., 27/1, str. 199-208.

U financijskom području simptomi krize jesu:<sup>15</sup>

- smanjenje prometa
- smanjenje rentabilnosti
- povećanje stupnja zaduženosti
- smanjenje novčanog toka
- smanjenje likvidnosti

U području ostvarenja učinka simptomi krize mogu se promatrati putem pojedinih područja:<sup>16</sup>

- u području prodaje; smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima i sl.
- u području zaposlenika; nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, visoka stopa fluktuacije
- u području nabave; povećanje dana vezivanja zaliha, povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka i sl.
- u području proizvodnje; smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta i otpada, porast opterećenja fiksnih troškova
- u tehnološkom području; smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa

Strateška kriza se može opisati kao opasnost od gubitka potencijalnog uspjeha, a obilježje je joj je da ima dobre rezultate unatoč pogoršanja strateškog položaja. U kratkoročnom smislu krize nema nikakve opasnosti za poduzeće i trenutna situacija može izgledati jako dobro. Nema naznaka da dolazi još uvijek do pada prodaje ili dobiti poduzeća, sami pokazatelji poslovanja još ne signaliziraju pogoršanje konkurentske pozicije. Uzroci koji dovode do strateške krize su pogrešna procjena tehnološkog razvoja, pogrešne procjene razvoja cijene, neodgovarajuća investicijska politika i pogrešna diverzifikacija i akvizicija.

Kriza uspjeha obilježava sve veće smanjenje uspjeha dok je likvidnost još osigurana. Dobici nisu više dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i uloženi kapital te je ostvarena rentabilnost manja od troškova kapitala (kriza rentabilnosti). Specifičnost ove faze je da se pogoršavaju svi bitniji pokazatelji uspješnosti poduzeća, što dovodi do smanjenja

---

<sup>15</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit str. 21.

<sup>16</sup> Ibid., str. 21.

vlastitog kapitala poduzeća.<sup>17</sup> U njoj se simptomi često prepoznaju s vremenskim odmakom, a uzrokuju ga neadekvatan sustav planiranja, kontroliranja, informiranja i izvještavanja. Prvi simptomi koji su uočljivi u ovoj krizi su odlazak visokoobrazovanih zaposlenika, što dovodi do negativne selekcije zaposlenika i produbljenja izlaska poduzeća iz krize. Isto tako, uzroci krize uspjeha su proizvodi koje po svojim karakteristikama ne razlikuju previše od konkurentskih proizvoda, do promjena rasta cijene na strani inputa kao i višak zaposlenika i višak opreme.

## 2.4. Simptomi i uzroci pada

„Krizne su situacije koje se događaju iznenada, bez najave. Ljudi vrlo različito reagiraju na krizu, a o reakciji ovisi rješenje. Krizne situacije jedan su ili više uzastopnih nesvakidašnjih događaja koji negativno utječu na integritet neke organizacije i njenih zaposlenika, koji se svakako očituju kroz raspoloženje i učinkovitost zaposlenika, a učinci utjecaja krize reflektiraju se na općenito stanje u društvu.“<sup>18</sup>

Simptomi krize se mogu sagledavati obzirom na različite načine definiranja krize. Promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima krize.<sup>19</sup>

Simptomi krize poduzeća mogu biti vrlo različiti, to može biti:<sup>20</sup>

- ugrožavanje očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku;
- nelikvidnost i smanjenje likvidnosti;
- neostvarivanje profita koji omogućuje stvaranje pozitivne ekonomske dodane vrijednosti;
- poslovanje s gubitkom;
- pad profitabilnosti i drugih pokazatelja poslovne uspješnosti;
- smanjivanje veličine prodaje i tržišnog udjela;
- relativna tehnološka inferiornost

---

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 22.

<sup>18</sup> Legčević, J., Taučer, K., op.cit., 27/1, str. 199-208.

<sup>19</sup> Osmanaić Bedenik, N., (2010), KRIZNI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 102-118.

<sup>20</sup> Ibid., str. 199-208.

Za upravu tvrtke, vlasnika i menadžment je frustrirajuće kada se svakodnevno mora suočavati s činjenicom da ne mogu imati utjecaj na medijske natpise i negativne objave članaka o njihovoj tvrtki ili kompaniji. Kada se okome na određenu tvrtku ili kompaniju, to za tvrtku može izroditi krizu. Jedna od takvih kriza zadesila je i početkom stoljeća moćnu multinacionalnu kompaniju Coca-Colu čiju su poznatu belgijsku krizu zakuhali mediji, a onda se kriza raširila do točke u kojoj ju je bilo nemoguće zaustaviti.<sup>21</sup>

Slika 3. Izvori poslovne krize



Izvor:[https://www.google.com/search?biw=1600&bih=786&tbm=isch&sa=1&ei=ewA9XL\\_4KNKkwQKiibXYAg&=izvori+poslovne+krize+slike&oq=izvori+poslovne+krize+slike&gs\\_l=img.3...1938.2754..3477...0.0..0.69.387.6.....0....1..gws-wizimg.mLLWcFkH12Q#imgrc=yqdHAT4UDtm8aM](https://www.google.com/search?biw=1600&bih=786&tbm=isch&sa=1&ei=ewA9XL_4KNKkwQKiibXYAg&=izvori+poslovne+krize+slike&oq=izvori+poslovne+krize+slike&gs_l=img.3...1938.2754..3477...0.0..0.69.387.6.....0....1..gws-wizimg.mLLWcFkH12Q#imgrc=yqdHAT4UDtm8aM): (Preuzeto 14.01.2019.)

Kućna kriza je najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća. One su jednoznačno posljedica greški menadžmenta, i to top-menadžmenta, te ih treba tražiti u području odgovornosti vlasnika.<sup>22</sup> Tipična greška svakog menadžmenta je u tome što ono poduzeće ne gleda kao promjenjivi organizam u promjenjivoj okolini, a ona može dovesti do lošijeg prilagođavanja poduzeća i uzrokovanja krize.

Indikatori nadolazeće krize:<sup>23</sup>

- „napuhana“ organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima
- duge sjednice s brojnim suradnicima, koje ne donose rezultate
- nervozna poslovna putovanja
- predimenzionirano izvještavanje

<sup>21</sup> Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 50.

<sup>22</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 25.

<sup>23</sup> Ibid., str. 25.

- poplava internih podataka i istodobno nedostatak vanjskih podataka o tržištima i konkurenciji

Krizu grane čine opasnosti koje dolaze iz uže okoline poduzeća i uglavnom su krize kupaca.<sup>24</sup> Najučestaliji uzroci koji se pojavljuju u krizi grane su: promjene potreba kupaca i mogućnost pojavljivanja novih tržišta, izmjene u osnovama tehnologije radi inovacija i supstituti proizvoda. Da bi se ostvario preduvjet za spoznaju razvoja krize grane potrebna je analiza. Kako bi se ovakva analiza mogla provesti u svojem cjelovitom obliku, potrebni su mjeseci za njezinu realizaciju ako se s analizom kreće od nulte točke. Nakon svih dostupnih informacija i prikupljenih od granskih poduzeća te njihovom obradom, dolazimo do informacija koje su nam najrelevantnije i glavnim uzrocima koji se pojavljuju u ovoj grani krize.

Kriza gospodarstva podrazumijeva kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnog gospodarskog razvoja.<sup>25</sup> Utjecaj negativnih uvjeta na pogoršanje gospodarstva dovodi do recesije koja je po svojem trajanju ograničenog vijeka trajanja, ali su nepoznati njena dubina i trajanje. Kriza gospodarstva očituje se na samom poduzeću i njegovim sposobnostima, tj. njegovom menadžmentu i njegovim sposobnostima i prepoznavanju i prilagođavanju promjenama u ovoj krizi.

„Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu kao što je naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi. Vrlo je teško, gotovo i nemoguće, nabrojiti sve vrste kriza koje se mogu dogoditi nekoj organizaciji, ali je bitno razumjeti glavne vrste rizika koji se trebaju izbjeći ili se pripremiti na njih.“<sup>26</sup>

„Osmišljavanje prikladnog sustava klasifikacije čimbenika koji uzrokuju propast tvrtke nije tako lako kao što bi se moglo činiti na prvi pogled. Možete, ako baš hoćete, popisati baš sve razloge za sve lošiji učinak tvrtke, sve do lošeg upravitelja, tvrdeći kako je riječ o lošim odlukama ili o tome da menadžment ili dio menadžmenta nisu učinili sve što su mogli te da je upravo to uzrok svih tvrtkinih problema. Čak i kad je uzrok pada nešto u okolini, nešto što

---

<sup>24</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 25.

<sup>25</sup> Ibid., str. 26.

<sup>26</sup> Legčević, J., Taučer, K., op.cit., 27/1, str. 199-208.

menadžment nije mogao kontrolirati, netko može reći kako bi menadžment trebao moći predvidjeti takve događaje i pripremiti se za njih.<sup>27</sup>

Simptomi uzroka koji se nalaze u poslovnom okruženju kao prijetnja svakoj poslovnoj organizaciji mogu biti unutarnji i vanjski uzroci. Unutarnji uzroci koji mogu dovesti do krize u poslovnoj organizaciji nalaze se unutar same organizacije i nepravovremenim prepoznavanjem mogu dovesti do neželjenih posljedica koje mogu imati katastrofalni učinak na poslovanje organizacije. U unutarnje uzroke koji prijete organizaciji spadaju: menadžmet, financijska politika, investicije i preuzimanja, visoki troškovi poslovanja, nedovoljne marketinške aktivnosti i slabo upravljanje kapitalom. Vanjski uzroci su rizici koji se nalaze u vanjskom okruženju poslovne organizacije i mogu imati veće ili manje posljedice po poslovanje, ovisno o vremenu prepoznavanja i mehanizmima kojim se spriječava. U vanjske uzroke koji se nalaze u okruženju organizacije spadaju: konkurencija, promjene u kretanjima cijena roba, promjene u kretanjima ponude i potražnje na tržištu i elementarnim nepogodama.

## 2.5. Strateška kriza

Pojavom strateške krize u najvećoj su opasnosti potencijalni uspjesi koje poslovna organizacija može ostaviti u poslovnom okruženju. Sama ova opasnost nema nikakvih utjecaja u tržišnom niti u financijskom segmentu uspjeha poslovne organizacije. Potencijal uspjeha je važna i dugoročna prednost koju ima poslovna organizacija u odnosu na svoju konkurenciju. Potencijali poduzeća se kapitaliziraju u obliku natprosječnog razvoja prodaje, dobiti i novčanog toka kao i u mogućemu visokome ugledu poduzeća u javnosti.<sup>28</sup>

Osnovna obilježja potencijala uspjeha jesu:<sup>29</sup>

- nemoguća ili vrlo teška imitacija putem trećih
- znatan doprinos cilju poduzeća i/ili
- posljedica utemeljenja identiteta za poduzeće

Budući strateška kriza svojom pojavom predstavlja opasnost za potencijale uspjeha organizacije, isto tako može dovesti do pogrešne alokacije financijskih sredstava. Pogrešnom

---

<sup>27</sup> Slatter, S., Lovett, D. (2011), Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 32.

<sup>28</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 167.

<sup>29</sup> Ibid., str. 167.

alokacijom financijskih sredstava odlazi u segmente poslovanja koja ne donose uspjeh za organizaciju, umjesto da su sredstva namijenjena segmentima poslovanja koji pridonose ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata.

Mogući uzroci strateške krize jesu:<sup>30</sup>

- pogrešna procjena tehnološkog razvoja
- pogrešna procjena dinamike poslovanja
- neadekvatna politika investiranja (neprimjereno visoke investicije na temelju optimističnih prognoza rasta za cijelo ili vlastito tržište ili investicije koje vode nefleksibilnosti zbog previsokih fiksnih troškova)
- pogrešna nastojanja i strategije diverzifikacije i akvizicije (novije fokusiranje na vrijednosti za dioničare sa strategijama diverzifikacije i akvizicije u cilju korištenja potencijala sinergije, značila su zapravo slabljenje poduzeća)
- pogrešan izbor lokacije

Gubitak tržišnog udjela prvi je mjerljivi znak nadolazeće krize, odražava smanjenje važnosti poduzeća i njegovih proizvoda ili usluga za kupce, za okolinu.<sup>31</sup> Uzmemo li u obzir kakav utjecaj ima efektivnost, što znači proizvoditi odgovarajuće proizvode ili usluge, tada dolazi do smanjenja tržišnog udjela i posljedica tome je smanjenje efektivnosti. Taj pokazatelj nam govori da konkurencija svojim proizvodima i uslugama bolje zadovoljava potrebe kupaca koji odgovaraju njihovoj platežnoj sposobnosti i sugerira nam prva obilježja poslovne krize.

## **2.6. Kriza uspjeha**

Kriza uspjeha se uvijek pojavljuje nakon krize proizvoda i prodaje, pri čemu nakon kontinuiranog razdoblja uspjeha dolazi do gubitaka i smanjenja vlastitog kapitala.

Kriza uspjeha naziva se i operativnom krizom i može imati ove uzroke:<sup>32</sup>

- nedovoljno se podržava prodaja proizvoda nositelja uspjeha
- proizvodi se više ne razlikuju dovoljno od proizvoda konkurencije tako da se prodaja odvija samo još putem cijena

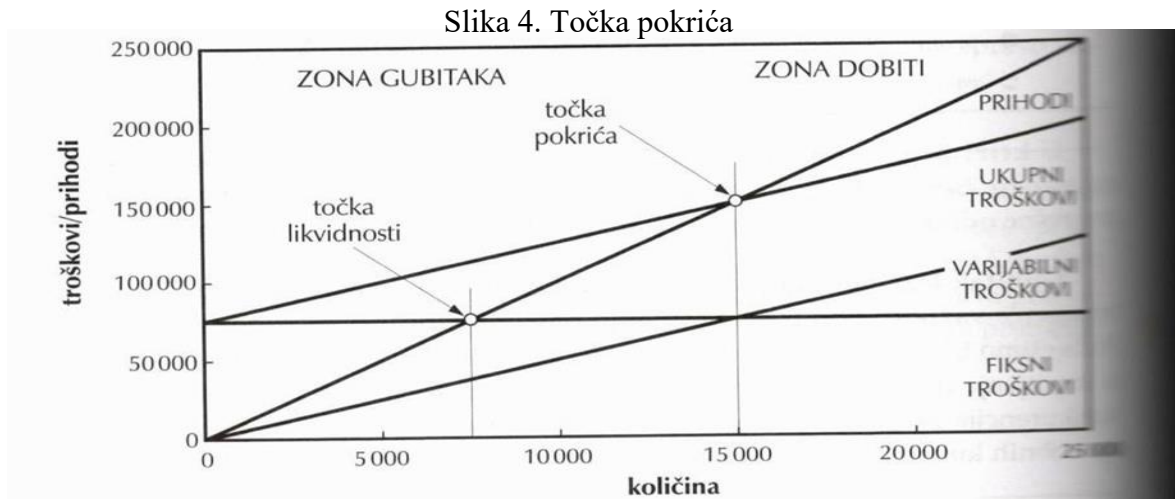
---

<sup>30</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 168.

<sup>31</sup> Ibid., str. 169.

<sup>32</sup> Ibid., str. 170.

- o proizvodima se u medijim piše negativno
- porast cijena na strani nabave ne može se prealjavati na kupce
- preveliki kapaciteti u opremi i zaposlenima, izgrađeni u vrijeme ekspanzije, nisu se smanjili ili se ne mogu smanjiti u vrijeme krize



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 170.

Ova slika nam prikazuje u kojim točkama poslovna organizacija ostvaruje svoju likvidnost i točku pokrića, nakon koje počinje ostvarivati prihod. Prva točka na grafikonu nam pokazuje pri kojem omjeru troškova i količine outputa poslovna organizacija može dovesti u opasnost svoju sposobnost plaćanja, tj. točka ispod koje je njena likvidnost ugrožena. Sljedeća točka nam pokazuje do kojeg omjera troškova i količine outputa predstoji prijetnja za potencijalni uspjeh, tj. nakon koje točke poslovna organizacija počinje ostvarivati uspjeh na tržištu.

## 2.7. Kriza likvidnosti

Kriza likvidnosti se odražava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost.<sup>33</sup> Pojava ove krize za samu poslovnu organizaciju i njezin menadžment predstavlja izuzetno tešku situaciju jer je ovo prvi korak prema likvidaciji i gašenju poslovne organizacije. Zadaća menadžmenta je na vrijeme prepoznati uzroke i prijetnje te adekvatnim mjerama i mehanizmima spriječiti mogućnosti ove krize. Negiranje i

<sup>33</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 102-118.



nepoduzimanje ikakvih mjera može imati nezamislive gubitke na potencijalne uspjehe i njeno poslovanje, isto tako može dovesti u pitanje i opstojanje poslovne organizacije u njenom okruženju.

Indikatori nastupajuće krize likvidnosti su primjerice:<sup>34</sup>

- pojačano preuzimanje mjeničnih obaveza
- potpuno korištenje kreditnog okvira u bankama ili njegovo prekoračenje
- korištenje kredita dobavljača odustajanjem od popusta
- smanjeno podmirenje kreditnih obaveza

Stvarni uzroci krize likvidnosti su brojni:<sup>35</sup>

- Ako se snažno smanji prodaja, smanjuju se primici, dok višak kapaciteta te rastuće zalihe veže za postojeći kapital. Pad prodaje uz izostanak reakcije proizvodnje brzo vodi porastu zaliha. Porast zaliha, kao i svaka druga investicija, financira se iz nekih izvora i opterećuje likvidnost.
- Intenzivno povećanje prodaje uz istodobnu promjenu ponašanja kupaca. Indikator za to je intenzivno povećanje potražnje od kupaca u bilanci. To je tipična situacija za poduzeća u fazi konjunktornog oporavka.
- Pogoršanje uvjeta isporuke. Kriza poduzeća na tržištu se ne može dugo tajiti. Dobavljači koji se boje za naplatu svojih potraživanja reaguju često zaoštavanjem uvjeta plaćanja, sve do zahtjeva plaćanja unaprijed.
- Pogrešno financiranje opreme. Kratkoročno financiranje opreme ili varijabilne kamate financiranja opreme vode pri povećanju kamata do pojačanog financijskog opterećenja.
- Financiranje gubitaka. U primjeru negativnog doprinosa pokriću svaka prodaja vodi operativnim gubicima te pojačava potrebe za financiranjem.
- Visok i neočekivan izostanak naplate potraživanja vodi intenzivnom pogoršanju likvidnosti.

---

<sup>34</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 171.

<sup>35</sup> Ibid., str. 172.

### **3. TVRTKA PATRIČAR D.O.O.**

#### **3.1. Općenito o tvrtki**

Patričar je tvrtka koja posluje kao društvo s ograničenom odgovornošću (u nastavku: d.o.o.) za trgovinu i proizvodnju i prema klasifikaciji malih i srednjih poduzeća prema hrvatskom i europskom zakonodavstvu, po svojoj veličini spada u kategoriju srednjih poduzeća. Tvrtka je osnovana 1991. godine sa sjedištem u Županji te je u cijelosti u privatnom vlasništvu dvaju poduzetnika, tj. oca i sina, Marijana i Josipa Živkovića.

Patričar d.o.o. je obiteljska tvrtka koja uspješno posluje u okruženju u kojem se nalazi skoro 30 godina. Kroz dugu tradiciju poduzeće se neprekidno razvija te do danas zapošljava 162 djelatnika u preko 50 maloprodajnih objekata te u jednom veleprodajnom centru.<sup>36</sup> Sjedište tvrtke nalazi se u Ulici Mladena Čatića 6 u Županji, a njezin temeljni kapital iznosi 1.000.000,00 kn. Tvrtka je svoje poslovanje bazirala na tržištima Vukovarsko-srijemske, Brodsko-posavske i Osječko-baranjske županije te se nastoji pozicionirati u jednog od vodećih hrvatskih lanaca maloprodaje i veleprodaje prehrambenih proizvoda i proizvoda široke potrošnje na tim tržištima.

U okruženju u kojem se nalazi, Patričar d.o.o. se uspješno nosi sa svojom konkurencijom. Kao srednje klasificirana i samostalna tvrtka bilježi pozitivne rezultate unatoč prijetnjama i rizicima koji su prisutni u Republici Hrvatskoj, a posebice u samoj Slavoniji. Kako se tvrtka nalazi i posluje na samo jednom djelu tržišta u RH, pozicionirala se kao tvrtka koja nudi odgovarajuću cijenu za kvalitetu robe koja se nalazi u njenom asortimanu, a koju su prepoznali njezini kupci. Politika poslovanja Patričara d.o.o. temelji se na njenoj racionalizaciji poslovanja što dovodi do temeljnog promatranja kretanja okruženja u kojemu se nalazi i posluje.

Osluškujući kretanja i trendove na tržištu i okruženju, tvrtka se odlučila pratiti trendove na domaćem i globalnom tržištu, razvijati i sve veću svijest o potrebi zaštite okoliša. Tvrtka je unutar svoje politike i plana donijela „Strategiju o ulaganjima u obnovljive izvore“. Time je pokazala da se na tržištu želi pozicionirati kao istinski lider koji vodi brigu i o samom okolišu.

---

<sup>36</sup> <http://www.patricar.hr/web/index.php/o-nama> (pristupljeno: 09.02.2019.)

Plan se počeo primjenjivati u ljeto 2013. godine. Tvrtka je započela prvu izgradnju solarnih ploča i proizvodnju električne energije.

### **3.2. Kupci**

Prema klasifikaciji kupaca Patričar d.o.o. svoje kupce dijeli na pravne i fizičke osobe. Fizičke osobe se pojavljuju u trgovini na malo ili maloprodaji i one su uvijek fizički prisutne na mjestu gdje se odvija prodaja ili kupnja proizvoda i roba, a pravne osobe se pojavljuju u trgovini na veliko ili veleprodaji i one ne moraju biti fizički prisutne da bi se razmjena proizvoda i roba obavila, već ju mogu obaviti putem različitih kanala poput maila, telefona, faxesa...

Kupci svojom pojavom na tržištu predstavljaju izazov kako za samu tvrtku, tako i za sami menadžment. Menadžment prilikom kreiranja svojih politika i strategija mora uzeti više različitih pokazatelja koji se nalaze u okruženju i vezani su uz same kupce. Svaki od tih pokazatelja menadžmentu daje odgovore koji pokazuju u kojem smjeru i na koji način će kreirati svoju politiku i strategiju te koje radnje mora poduzeti kako bi se na vrijeme eliminirali štetni čimbenici i rizici koji se mogu pojaviti.

Kako Patričar d.o.o. svoje proizvode i robu distribuira kroz dva različita kanala, a oni su trgovina na malo ili maloprodaja i trgovina na veliko ili veleprodaja, tako se isto pojavljuju dvije vrste kupaca, a one su fizičke i pravne osobe. Oni za menadžment predstavljaju izazov, jer koliko god su ova dva segmenta kupaca slična, toliko su i različita. Svakome od ova dva segmenta kupaca menadžment pristupa na različit način jer je i njihova pojava na tržištu različita i samim time predstavljaju različite prijetnje i rizike. Svaka od ovih vrsta kupaca ima svoja obilježja koja menadžment uzima u obzir i na temelju njih radi analize i anticipira sve moguće prijetnje i rizike.

Kod trgovine na malo ili maloprodaje menadžment tvrtke bazira se na fizičkim osobama, a u trgovini na veliko ili veleprodaji na pravne osobe.

### 3.2.1. Trgovina na malo

Trgovina na malo ili maloprodaja predstavlja prodaju robe ili usluge njenom kupcu ili krajnjem potrošaču. Maloprodaja mora ponudom svog asortimana robe zadovoljiti potrebe kupaca ili potrošača. Uza sve to cijena proizvoda mora biti u okvirima kupovne moći kupca ili potrošača.

Patričar d.o.o. na tržištu ima ukupno 53 maloprodajne trgovine rasprostranjene po cijeloj Vukovarsko-srijemskoj županiji. Trgovina na malo ili maloprodaja ostvarila je u 2013. godini 65% ukupnih prihoda tvrtke. U maloprodaji je trenutno zaposleno 156 zaposlenika koji svojim znanjem i vještinama pridonose ostvarivanju zadanih ciljeva i željenog rezultata na kraju poslovne godine.

Prilikom širenja na tržištu informacije se prikupljaju o:

- gradskim područjima
- seoskim naseljima.

Prilikom analize prikupljenih informacija kod gradskih područja, informacije se selektiraju prema veličini dnevnog protoka ljudi. Glavne odrednice na koje se posebno obratila pažnja su sljedeće: jesu li u blizini maloprodajnog centra glavna gradska raskrižja, postoji li poslovni prostor veličine između 100 i 200 m<sup>2</sup>, nalazi li se u blizini centra grada, škola, pošte, vjerskih zajednica i sličnog, postoje li predviđena parkirna mjesta za motorna vozila.

Pri odabiru mjesta u seoskim naseljima kao parametar se uzima središte sela, područja gdje u velikoj većini prevladava starija populacija stanovništva, da bi im se omogućila lakša mobilnost odlazaka u prodavaonice, postoje li parkirna mjesta za motorna vozila i poslovni prostor veličine između 100 i 200 m<sup>2</sup>.

Glavni su kupci Patričara d.o.o. u trgovini na malo/maloprodaji:

- umirovljenici
- osnovnoškolci i srednjoškolci
- obitelji
- zaposlenici

- inozemni Hrvati na odmoru.

Poduzeće Patričar d.o.o. za veliku većinu proizvoda u svom asortimanu ne određuje cijenu kroz provedbu klasične kalkulacije i izračuna prilikom određivanja cijena. Tvrtka se vodi metodom određivanja cijena u odnosu na konkurente.

### **3.2.2. Trgovina na veliko**

Trgovina na veliko ili veleprodaja uključuje preprodaju nabavljene robe njenim daljnjim kupcima (trgovini na veliko, ustanovama, udrugama i sl.) ili posredničku ulogu u trgovini za treću osobu. Trgovina na veliko može imati ulogu nabavljanja robe u velikoj količini i prosljeđivanja u trgovine na malo, za daljnju prodaju. Trgovina na veliko, u smislu zakona o trgovini, je kupnja i prodaja robe na inozemnom tržištu.<sup>37</sup>

Trgovina na veliko za Patričar d.o.o. predstavlja nesmetani tijek protoka robe za obavljanje svakodnevnih obaveza prema kupcima i dobavljačima na domaćem i inozemnom tržištu.

Patričar d.o.o. 65 % svoje robe za veleprodaju nabavlja na domaćem tržištu, a 35 % na inozemnom tržištu. U tom je procesu zadaća trgovine na veliko nabaviti kvalitetnu robu po najpovoljnijim uvjetima. To znači da se prije nabave moraju s tržišta prikupiti informacije o kretanjima i cjenovnim razredima pojedine robe.

Nakon njihovog prikupljanja, komercijalni odjel tvrtke, na čelu s upravom, analizira prikupljene informacije i podatke. Na temelju raspoloživih informacija i prikupljenih podataka donosi se odluka o nabavci potrebne robe po odgovarajućim uvjetima.

Roba koja se nabavlja u veleprodaji, prodaje se kupcima kroz dva kanala:

- trgovina na malo ili maloprodaja
- prodaja pravnim osobama (tvrtke, udruge, ustanove itd.)

Prodaja robe kupcima preko trgovine na malo ili maloprodajnih lanaca može biti posredna ili izravno opskrbljivanje svojih lanaca maloprodajnih trgovina. Tim se načinom roba dostavlja

---

<sup>37</sup> [http://www.astrum.hr/trgovina\\_savjeti\\_trgovina\\_na\\_veliko\\_i\\_malo.html](http://www.astrum.hr/trgovina_savjeti_trgovina_na_veliko_i_malo.html) (pristupljeno 11. 02. 2019.)

trgovinama. One je putem svog asortimana izloženog u izložbenom prostoru nude svojim kupcima ili potrošačima. Roba se ovim putem prodaje po maloprodajnoj cijeni. Kupci u trgovini na malo isključivo su fizičke osobe.

Roba nabavljena putem trgovine na veliko prodaje se isključivo pravnim osobama. Pravne osobe mogu biti tvrtke, udruge, ustanove, gradovi i sl. Patričar d.o.o. svoju robu preko trgovine na veliko prodaje isključivo na tržištu Republike Hrvatske. Najveći dio robe se prodaje u Vukovarsko-srijemskoj županiji, oko 70 %, u Zagrebu se prodaje oko 15 % robe, u Istri i Primorju oko 10 %, a na prostoru cijele Dalmacije oko 5 %.

Patričar d.o.o. svoje kupce klasificira prema njihovoj namjeni i svrsi uzimanja robe:

- Mješovita roba: Boso d.o.o. Vinkovci, Stanić d.o.o. Zagreb, Betoven d.o.o. Pula, La-Vor TRADE d.o.o. Buzet
- Domjenci: Grad Vinkovci, Grad Županja, Grad Otok, Općina Štitar, Općina Gunja, Općina Nuštar, NK Sloga Štitar
- Papirna konfekcija: Poliklinika Žugaj d.o.o., Poliklinika DERMAGIO d.o.o. Zagreb, KRUŠELJ SPORT STUDIO j.d.o.o. Zagreb
- Tjestenina: Restoran Ovacije d.o.o. Zagreb, Restoran Grana d.o.o. Zagreb, Stari Pjer d.o.o. Zagreb

Danas u sastavu Patričara d.o.o. postoji samo jedan veleprodajni centar. U trgovini na veliko trenutno je zaposleno ukupno 6 zaposlenika. Godine 2013. veleprodaja je ostvarila 33 % ukupnih prihoda tvrtke.

### **3.3. Dobavljači**

Dobavljači su pravne osobe na domaćem i inozemnom tržištu koje svoju robu distribuiraju dalje na tržište putem svojih kupaca. Na taj su način dobavljači dostupni svojim potrošačima pa njihovi partneri mogu nesmetano robu nuditi putem svojih maloprodajnih ili veleprodajnih lanaca na tržištu na kojemu djeluju.

Svako organizirano poduzeće u portfelju svog poslovanja u pravilu trebalo bi imati dva do tri dobavljača iste branše da bi doista moglo biti konkurentno. U slučaju problema ili prekida

suradnje s jednim od dobavljača, ima u ponudi robu drugih dobavljača kako bi tijekom isporuke i njen plasman na tržište i dalje ostali nesmetani. U tom je kontekstu Patričar d.o.o. jako dobro pokriven budući da za svaku vrstu proizvoda ima najmanje dva do tri dobavljača, a za neke proizvode i više. Njegovi se dobavljači nalaze pretežito na domaćem tržištu.

Dobavljači prema vrsti proizvoda:

- Pekarski proizvodi: Pekara Toman Štitar, Arlović d.o.o., Pekara Ana Soljani, Pekarska radnja Blaža obrt Vrbanja
- Mljekarski proizvodi: MEGGLE Hrvatska d.o.o. Osijek, Vindija d.d. Zagreb, Dukat d.d. Zagreb, Zdenka d.o.o. Veliki Zdenci, Zvijezda d.d. Zagreb
- Kanditorski proizvodi: Kraš d.d. Zagreb, Kandit d.o.o. Osijek, Zvečevo d.d. Zagreb, MONDELEZ ZAGREB d.o.o. Zagreb, Nestle Adriatic d.o.o. Zagreb
- Meso i mesne prerađevine: Atlantic Grupa d.d. Zagreb, Vindija d.d. Zagreb, Podravka d.d. Koprivnica, Gavrilović d.o.o. Petrinja, PIK Vrbovec d.d. Vrbovec, BELJE d.d. Darda
- Bezalkoholna pića: Coca-Cola HBC Hrvatska d.d. Zagreb, Podravka d.d. Koprivnica, Jamnica d.d. Zagreb, Vindija d.d. Zagreb, Stanić Beverages d.o.o. Zagreb
- Alkoholna pića: Badel 1862 d.d. Zagreb, Zagrebačka pivovara d.d. Zagreb, Osječka pivovara d.d. Osijek, G3 Spirits d.o.o. Zagreb, Carlsberg Croatia d.o.o. Koprivnica, Stock d.o.o. Zagreb, PPD Distribucija d.o.o. Zagreb
- Smrznuti proizvodi: Ledo d.d. Zagreb, Vindija d.d. Zagreb, Stanić d.o.o. Zagreb, Orbico d.o.o. Zagreb
- Dobavljači s inozemnog tržišta: Pasta Zara S.p.A, Treviso (tjestenina), Cardificio Italiano SPA, Vaiano Cremasco Italija (papirna konfekcija), Cartindustria Veneta, Quinto Vicentino Italija (papirna konfekcija)

### **3.4. Konkurenti**

Populacija stanovništva u Republici Hrvatskoj iznosi 4.124.531 stanovnika.<sup>38</sup> U ovim okvirima to je mala brojka u odnosu na druge države, poput Njemačke, Austrije i dr. No, ona za Hrvatske tvrtke predstavlja veliku brojku jer su to sve potencijalni kupci koji svojim odlukama kupnje tog proizvoda donose tvrtki zaradu. Tržište na kojemu Patričar d.o.o.

---

<sup>38</sup> <http://www.dzs.hr/> (pristupano 12.02.2019.)

posluje i bori se sa svojom konkurencijom je Vukovarsko-srijemska županija koja broji 159.213 stanovnika<sup>39</sup>, što je udio od 3,9% ukupnog stanovništva Republike Hrvatske.

Da bi danas bio konkurentan, nije dovoljno samo nabaviti proizvod od dobavljača, staviti ga na police u prodavaonicu i prodati ga kupcu. Prodavač mora biti inovativan, pratiti trendove na domaćem i inozemnom tržištu, investirati u razne projekte, širiti svoje poslovanje i voditi brigu o svijesti i potrebama potrošača. Danas konkurencija, koja se nalazi u poslovnom okruženju, navodi tvrtke na potrebu za rastom i razvojem. Konkurenti Patričara d.o.o. na prostoru Vukovarsko-srijemske županije su Boso d.o.o. Vinkovci, Konzum d.d. Zagreb, Lidl d.o.o. k.d. Zagreb, Kaufland k.d. Zagreb, Plodine d.d. Rijeka i Spar d.o.o. Zagreb. Vidi se da su među navedenima tri domaća te tri inozemna konkurenta koji dolaze s područja Njemačke.

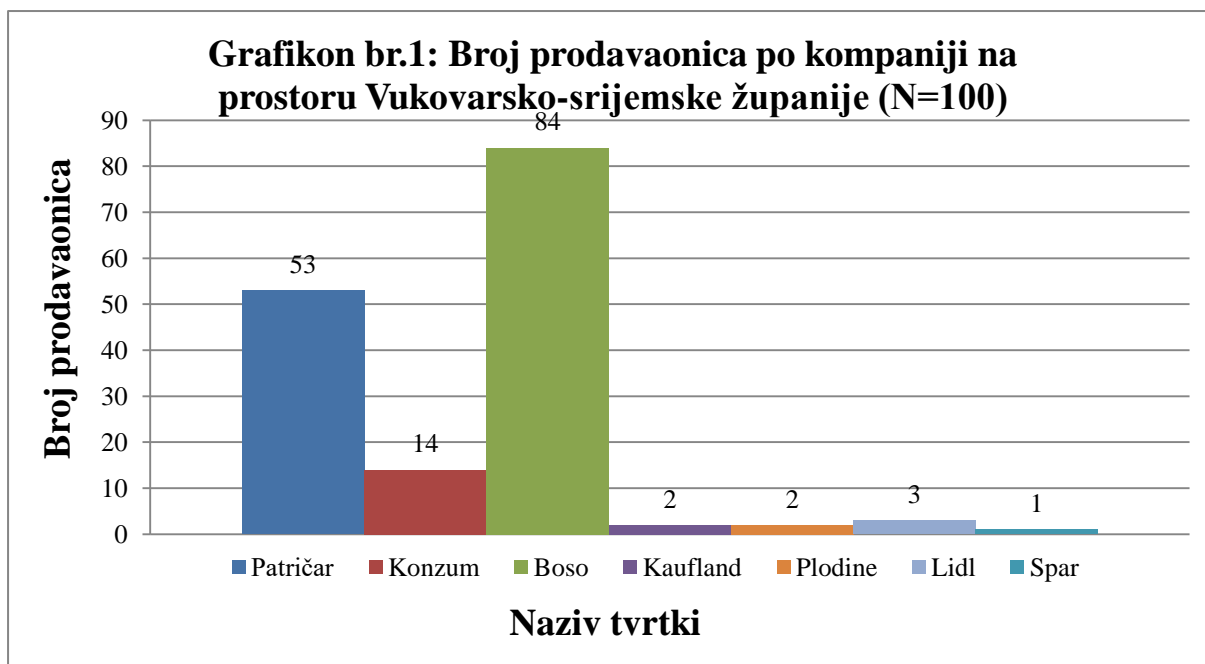
Od domaćih konkurenata koji se nalaze na prostoru Vukovarsko-srijemske županije, jedino Boso d.o.o., uz Patričar d.o.o., svoje sjedište ima u toj županiji. Karakteristika je tvrtki Boso d.o.o. i Patričar d.o.o. da svoje maloprodajne lance imaju na području Slavonije, dok ostali konkurenti svoje maloprodajne lance imaju uglavnom na prostoru cijele Hrvatske, u državama članicama EU i državama bivše Jugoslavije. Svi oni svojom ponudom asortimana nastoje ponuditi nešto što drugi ne mogu i zauzeti dio „tržišnog kolača“ koji im je ponuđen.

Konkurencija na prostoru Vukovarsko-srijemske županije počela se zaoštavati unatrag deset godina kada su svoje maloprodajne lance počele otvarati velike korporacijske tvrtke na tržištu Republike Hrvatske. Njihovo širenje na prostor Vukovarsko-srijemske županije rezultat je nedostatka velikih gradova u Hrvatskoj te zasićenost tržišta u tim gradovima. Navedeno je razlog širenja i dolaska velikih korporacija te otvaranja njihovih maloprodajnih lanaca u manjim mjestima. Na taj način mogu doći do novih kupaca, manji su im troškovi istraživanja tržišta zbog male populacije stanovništva, lako se mogu pozicionirati na tržištu jer za njih već znaju te zbog svog ugleda i tradicije mogu biti dominantni u odnosu na konkurente koji se pokušavaju izboriti za udio na tržištu. Primjer širenja velikih tvrtki na prostor Vukovarsko-srijemske županije su Konzum, Lidl, Spar, Plodine i Kaufland.

---

<sup>39</sup> <http://www.dzs.hr/> (pristupano 12.02.2019.)





Izvor: Primarni podatci prikupljeni istraživanjem

Podatci su prikupljeni internim putem u tvrtci Patričar d.o.o. i s web stranica konkurenata. U ovom je istraživanju za ukupan broj prodavaonica na području Vukovarsko-srijemske županije uzeta brojka 100. Na temelju ovoga grafikona vidljivo je da Boso d.o.o. na području Vukovarsko-srijemske županije posjeduje najviše maloprodajnih lanaca (ukupna brojka je 84.) Patričar d.o.o. broji ukupno 53 maloprodajna lanca, a nakon njega su Konzum d.d. s 14, Lidl d.o.o. k.d s 3, Plodine d.d. i Kaufland d.d. s 2 te Spar d.o.o. s 1 maloprodajnim lancem. Promatrajući grafikon po broju maloprodajnih lanaca, hrvatske tvrtke drže primat u odnosu na strane, u ovom slučaju njemačke tvrtke. Leadersku poziciju prema ovom grafikonu po broju maloprodajnih lanaca drži Boso d.o.o.

Prednost je Patričara d.o.o. u odnosu na konkurente na tržištu na kojemu djeluje odnos cijena proizvoda koji se nude kupcima. Gledajući ponudu proizvoda koja se nudi kupcima, tu je Patričar d.o.o., može se zaključiti, znatno jeftiniji od svojih konkurenata. Patričar putem nižih cijena nastoji biti konkurentniji, što mu je u ovih 20 godina i uspjelo, te se na taj način izgradio kao tvrtka koja nudi jednak omjer cijene i kvalitete, što su kupci i prepoznali.

Slabosti Patričara, u odnosu na konkurente, vidljive su u veličini, tj. to je tvrtka srednje veličine pa ne ulazi u velike investicije. Zorni prikaz navedenog jesu trgovine koje svojom veličinom nisu veće od 200 m<sup>2</sup> te ne posjeduju svoju vlastitu robnu marku u odnosu na konkurente: Konzum – Kplus, Spar – S-BUDGET, Kaufland – K-Classic, Lidl – Pilos, Boso – robne marke grupacije NTL.

Konkurenti će u bližoj budućnosti i dalje biti ovi trenutni, s trendom daljnjeg širenja na tržištu Vukovarsko-srijemske županije.

### **3.5. Poslovne informacije koje donose dobit poduzeću**

Danas na globalnom tržištu za tvrtku više nije dovoljno da se ona razvija, širi svoje poslovanje, investira i ostvaruje profit prema zacrtanom planu. Njezin opstanak, uza sve ostale karakteristike, uvjetuje primjena tehnologije i filtriranje informacija koje su mu dostupne u poslovnom okruženju. Razvojem tehnologije, informacije i podatci su dobili na sve većem značenju.

U današnjem svijetu opstaju samo najbolji, u „tržišnoj utakmici“ opstaju samo ona poduzeća koja su svoje poslovanje prilagodila današnjoj tehnologiji i njenom načinu procesuiranja podataka i informacija koje imaju veliku ulogu u donošenju kvalitetnih poslovnih odluka za daljnje poslovanje poduzeća.

Kako bi pokazao svoju snagu i lakoću prilagodbe današnjim uvjetima, Patričar d.o.o. je počeo shvaćati koliku ulogu u današnje doba imaju poslovne informacije. Poslovne odluke ove tvrtke zato se u današnje vrijeme donose nakon temeljite analize prikupljenih podataka, a ne kao na početku poslovanja, kada su one bile rezultat osjećaja, misli i intuicije.

Patričar d.o.o. svoje informacije prikuplja iz unutarnjih i vanjskih izvora. Unutarnji izvori informacija kojima se poduzeće služi su financijski i računovodstveni, poput temeljnih financijskih izvještaja (RDG, bilanca, plaće zaposlenika, krediti), nabavnih (dobavljači, nabavne cijene proizvoda ili usluga) i prodajnih (kupci, asortiman proizvoda u prodaji, tržište, struktura prodaje). Od vanjskih izvora za prikupljanje informacija Patričar d.o.o. služi se institucijskim izvorima, poput interneta, i neinstitucijskim poput sredstava javnog informiranja (novine, radio, TV), poslovnih razgovora i informacija dobivenih od poslovnih suradnika i partnera te drugih organizacija putem dopisa, prospekata, informativnih materijala, kataloga, vladinih ministarstava i drugih državnih tijela, dnevnih novina, poslovnih časopisa te privatnih i poluposlovnih susreta i razgovora.

a) Poslovne informacije iz unutarnjih izvora

Unutarnji izvori podataka i informacija za Patričar d.o.o. su postojeće informacije koje sam posjeduje. Na temelju tih informacija tvrtka može lakše analizirati svoje stanje prilikom ulaganja u nove investicije na tržištu. Na nove investicije, u ovome slučaju, misli se na otvaranje nove maloprodajne prodavaonice. Kada se tvrtka odlučuje za ovakvu investiciju, iz svoje baze podataka izvlači informacije o prostoru na kojemu se planira otvorenje nove prodavaonice. Ti podatci i informacije uključuju broj stanovništva, dobnu populaciju stanovništva, veličinu moguće lokacije prodavaonice i slično. Nakon analize prostora, tvrtka selektira informacije iz baze podataka financije i računovodstvo. U toj bazi ima sve potrebne informacije za temeljnu analizu o tome koliki je ukupni trošak prodavaonice na godišnjoj razini, od plaće zaposlenika, najma prostora, ukupnog zaduženje kod kreditora, tj. banke. Zatim se uzimaju podatci iz baze nabave. U toj se bazi pretražuje i analizira koliko se postojećih dobavljača nalazi u blizini moguće lokacije prodavaonice te kolika je udaljenost potencijalnih dobavljača. Završna baza iz koje se analiziraju podatci je baza prodaje. Ta baza podataka tvrtki daje informacije koja se roba najbolje, a koja najslabije prodaje, u kojem se omjeru roba sa skladišta povlači u prodavaonicu, koje su navike kupaca, tj. što oni vole kod same ponude te kakav je odnos zaposlenika i kupca.

b) Poslovne informacije iz vanjskih izvora

Vanjski izvori su najzastupljeniji prilikom nabavljanja robe od dobavljača. U tom procesu ne postoji dovoljno podataka i informacija o kretanju robe na tržištu. Zato poduzeće Patričar d.o.o. ovdje koristi izvore sredstava javnog informiranja poput interneta, kretanja cijena proizvoda na burzama tog dana, poslovnih razgovora i informacija dobivenih od dobavljača i partnera putem dopisa, kataloga i prospekata te putem privatnih i poluposlovnih susreta i razgovora. Ovdje je zadatak komercijalnog odjela tvrtke da prikupi sve informacije koje su joj dostupne i napravi detaljnu analizu podataka. Nakon odrađene analize, prikupljeni podatci i informacije prosljeđuju se upravi koja s voditeljem odjela komercijalnih poslova sudjeluje u radnom dogovoru o daljnjim koracima koje bi trebalo poduzeti. Na sastanku se uzimaju u obzir sve činjenice i donosi se odluka o nabavci proizvoda po najpovoljnijoj ponudi.

#### 4. KRIZNI MENADŽMENT TVRTKE PATRIČAR D.O.O.

Prateći trendove i kretanja, kako u domaćem okruženju, tako i u globalnom okruženju, razvila se svijest i spoznaja o novim granama unutar samih organizacija. Tako je i Patričar d.o.o. uvidio da za uspješno ostvarivanje zacrtanih ciljeva nije dovoljna sama izrada poslovne strategije i njena provedba, nego je potrebno napraviti sveobuhvatnu analizu te predvidjeti i uočiti probleme i potrebnim alatima ukloniti prepreke koje se nalaze u njenom okruženju. Na temelju praćenja trendova na globalnom tržištu, tvrtka je odlučila pratiti te trendove radi unapređenja svojeg poslovanja i još boljeg pozicioniranja na domaćem tržištu odlučila se za novu organizacijsku strukturu, a to je odjel kriznog menadžmenta.

Potreba za sve većom ulogom kriznog menadžmenta unutar tvrtke javila se 2008.g. i pojavom krize i recesije kako na globalnom, tako i na tržištu RH-e. Tvrtka je htjela na što jednostavniji i bezbolniji način preživjeti krizu koja se pojavila u njenom okruženju. Uspješna poduzeća prepoznaju se po tome koliko se rano hvataju u koštac s krizom, a ne po postojanju krize.<sup>40</sup> Za uspješno hvatanje u koštac s krizom i uzrocima potrebni su ljudi koji će svojim znanjem, vještinama i iskustvom te pravodobnom anticipacijom, uočiti i donijeti adekvatne odluke i mehanizme za kvalitetno uklanjanje i ublažavanje šteta.

U svakom odnosu, sustavu ili hijerarhiji izuzetno je važna komunikacija samih sudionika. Komunikacija je danas izrazito bitan kanal u ljudskom poimanju života, a još je značajniji faktor u funkcioniranju i životu same tvrtke. Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom te nakon izbivanja krizne situacije.<sup>41</sup> Bez nje je nezamislivo funkcioniranje svih struktura u velikim korporacijama pa je od izuzetnog značaja za život i opstojanje Patričara d.o.o. u njegovim svakodnevnim aktivnostima. Krizni menadžment u tvrtki potiče i daje važnost na svakodnevnim komunikacijama između svih razina bilo od uprave pa sve do zaposlenika u trgovinama. Na taj način menadžment smatra da može jednostavnije i funkcionalnije pridonijeti unapređenju kvalitete same tvrtke, što dovodi do sprječavanja krize koje mogu imati utjecaj na funkcioniranje samog Patričara d.o.o..

---

<sup>40</sup> Legčević, J., Taučer, K., op.cit., 27/1, str. 199-208.

<sup>41</sup> Bulajić, M. (2010) Krizno komuniciranje, Medix, 16/87-88, str. 87-88.

Skupina ljudi koja se nalazi u kriznom menadžmentu tvrtke Patričat d.o.o. su njeni dugogodišnji zaposlenici s velikim radnim iskustvom i sudjelovanjem u radu tvrtke od njenih samih početaka. Ovi zaposlenici, osim što funkcioniraju kao skupina u kriznom menadžmentu, sudjeluju i dalje u svakodnevnim poslovnim aktivnostima tvrtke na svojim radnim mjestima. Svrha odjela kriznog menadžmenta je da njezini članovi nakon prikupljenih informacija kroz interakciju sa sudionicima u okruženju prikupe podatke kroz različite kanale. Skupina se zatim sastaje jednom tjednom i analizira prikupljeno, donosi odluke i zaključke o daljnjem smjeru i kretanju tvrtke na tržištu.

#### **4.1. Upravljanje rizicima**

Krize, rizici i prijetnje, da bi bile ovladive, njima je potrebno upravljati kako ne bi izazvale još veće potrebe u poslovanju. Upravljanje rizicima je izuzetno važno za samu tvrtku jer na taj način tvrtka raste sa svakim novim izazovom i stječe neizmjereno iskustvo koje joj pomaže u pozicioniranju na tržištu u odnosu na njenu konkurenciju. Krizni menadžmet kod upravljanja rizicima je izuzetno oprezan, jer svaki njegov krivi korak, kriva odluka, neshvaćanje rizika i prijetnji ozbiljno, može dovesti do još većih problema koji mogu dovesti u pitanje postojanost same tvrtke na tržištu, tj. do stečaja same tvrtke.

Da bi se tvrtka i njen krizni menadžment mogli nositi s rizicima, potrebno je poznavati pravila. Pravila su u ovoj grani poslovanja izuzetnu bitna jer svako iskakanje ili nepridržavanje može imati štetan utjecaj na samu tvrtku. Tim stručnjaka koji čini krizni menadžment tvrtke Patričar d.o.o. svjestan je da svojim znanjem i iskustvom, uz pridržavanje pravila, može biti uspješan u upravljanju rizicima u okoruženju u kojem se nalaze. Osnovna pravila koja treba poštavati pri uspostavljanju upravljanja rizicima jesu:<sup>42</sup>

- postupci menadžmenta ne smiju ograničavati proces pruzimanja rizika kako se ne bi ometao razvitak poslovanja
- poslovne funkcije koje preuzimaju rizik moraju biti odvojene od funkcija koje kontroliraju rizik kako se ne bi dovela u pitanje objektivnost u prosudbi o rizicima
- poticanje upravljanja rizikom, a ne njegovo prikrivanje.

---

<sup>42</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., (2014), Upravljanje poslovnim rizicima, (Materijal za interno izučavanje), Zagreb: VPŠ Libertas, str. 11.

U upravljanju rizicima je bitno da menadžment nakon pojave prvih simptoma odmah krene u djelovanje i donošenje preventivnih mjera. Svrha preventivnog djelovanja je uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim, sada teško pobliže odredivim, promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta.<sup>43</sup> Osluškujući bilo i prateći događanja kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu, postavlja se pitanje kako i na koji način treba izgledati upravljanje rizicima za tvrtku.

Gledajući kroz povijest događanja na prijetnje i rizike u domaćem okruženju, tvrtka se skupa sa svojim menadžmentom u ovih skoro 30 godina postojanja uspješno nosila sa svim izazovima s kojima se suočavala. Iskustvo koje je stečeno u svim tim situacijama, kako za tvrtku, tako i za sam tim ljudi koji se nalaze u kriznom menadžmentu od neizmjernog je značaja. Ono im donosi potrebnu energiju, vjeru i elan, da se mogu suočiti s neprilikama i uzrocima koji se nalaze u okruženju i mogu imati negativan utjecaj na samu tvrtku. Kroz povijest i iskustvo menadžment tvrtke si postavlja sljedeća pitanja i na njih daje odgovore da bi se mogao nositi i upravljati krizom, a ona su sljedeća: Što je kriza?, Koji su uzroci krize?, Koje su posljedice krize?, kako upravljati rizicima?, Što je sve potrebno za njihovo ovladavanje?. Prvi korak u svemu tome je odlučnost i hrabrost kriznog menadžmenta da se istinski suoči s prijetnjama i rizicima, a to je ono što krasi menadžment tvrtke Patričar d.o.o..

Tvrtka, da bi mogla upravljati rizicima, mora prvo spoznati što je to rizik, a rizik je vjerojatnost da se nešto neće dogoditi na način kako smo mi to namjeravali – rezultat može biti bolji ili gori od očekivanog.<sup>44</sup> Nakon što menadžment utvrdi i spozna odgovarajuću mu definiciju rizika, tek onda može shvatiti i upustiti se u proces upravljanja rizicima. U posljednje vrijeme se velika pozornost u upravljanju rizika pridaje sve više intezivnoj konkurenciji na tržištu, spremnosti tvrtke na poduzetničku aktivnost, dostupnost informacija putem različitih kanala komunikacije, globalizacije. Neke studije govore kako se samo trećina poduzeća koristi upravljanjem rizicima za optimiranje svojih šansi, odnosno, poboljšanje svog položaja.<sup>45</sup>

Kako svijet napreduje u gospodarskom, društvenom, inovativnom i svakom drugom aspektu, tako se povećala proizvodnja i dostupnost informacija putem različitih kanala komunikacije u

---

<sup>43</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 59.

<sup>44</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., op.cit., str. 8.

<sup>45</sup> Ibid., str. 59.

kratkom roku, što je bilo nezamislivo u prošlosti. U odnosu na prije, danas je za menadžment tvrtke puno teže i kompliciranije odvajati važne od nevažnih informacija. Svaka kriva procjena ili analiza od strane menadžmenta tvrtke može imati negativne posljedice na sudbinu tvrtke Patričar d.o.o.

Upravljanje krizom i upravljanje rizicima u teoretskom, a pogotovo u praktičnom smislu povezane su jedna s drugom. Krizni menadžment tvrtke povezuju ova dva procesa, jer kada se utvrdi kriza, kreće se u ukljanjanje štetnosti krize na tvrtku. Uskom primjenom ova dva procesa zajedno vjerojatnost da nas kriza iznenadi je jako mala.

Slika 5. Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2003), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga, str. 60.

U svojoj praksi menadžment tvrtke se koristi s ova dva koraka jer su usko vezana i jedan bez drugog su neprimjenjivi. Za pravovaljanu primjenu ovih koraka potrebna je stopostotna ustrajnost u njegovom provođenju jer nedovoljni angažman u njegovoj primjeni neće imati željene učinke i samo će produbiti krizu i imati još štetniji utjecaj na tvrtku. Prvi stupanj u upravljanju rizicima je kategorizacija rizika koji se nalaze u okruženju i koji predstavljaju prijetnju tvrtki. Rizici koji su prijetnja, a nalaze se u okruženju tvrtke su: gospodarski rizik, elementarni rizici, financijski rizici, operativni rizici, rizik konkurentnosti. Nakon što je menadžment kategorizirao rizike i utvrdio koji mu rizik iz te skupine predstavlja prijetnju, kreće se na sljedeći stupanj u prvom koraku, a on je proces upravljanja rizicima. U procesu se gleda u kojem se stupnju nalazi jedan od definiranih rizika i na temelju tog stupnja se donose odluke koje su karakteristične za tu fazu procesa. Sustav upravljanja rizicima se nadopunjuje s procesom i njime se obuhvaćaju sve mjere i procesi koji se provode uz pomoć analize.

Posljednji dio u prvom koraku je priručnik za rizike. Njime se pokušavaju rizici pratiti i održavati zacrtanim putem kojim menadžment tvrtke želi ukloniti prijetnje.

Kada su rizici prepoznati i predstavljaju izuzetno visok stupanj prijetnje za tvrtku, u tom se slučaju krizni menadžment tvrtke odlučuje na drugi korak koji se odnosi na upravljanje krizom i nemoguće ga je provesti ako nije učinjen prvi korak. U drugom koraku menadžment prvo ide s preventivnim djelovanjem jer se žele ublažiti i spriječiti negativne posljedice na poslovanje tvrtke. U sljedećem koraku se pokušava, nakon što se preventivnim djelovanjem utjecalo na krizu, krenuti s ovladavanjem krizom. Ovladavanjem krizom tvrtka i njen menadžment ulaze u fazu kada su učinci krize slabi ili gotovo uklonjeni iz okruženja. U toj fazi drugog koraka je tvrtka pred izlaskom iz same krize i na putu je pred saniranjem, tj. obnavljanjem poduzeća. Obnavljanje poduzeća znači da je tvrtka preživjela krizu i da kreće u oporavak svojeg poslovanja. Ova faza znači da je utjecaj kriznog menadžmenta bio izuzetno bitan i da su njegove mjere i znanje s pravodobnim anticipiranjem bili od izuzetnog značaja za poslovanje tvrtke.

Slika 6. Grupe poduzeća posebno izloženih rizika

Posebana opasnost za ...	Opasnost se bitno povećava...
mlada poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ako menadžment nema iskustva u upravljanju poduzećem</li> <li>– ako su vlastiti kapital i likvidnosne rezerve nedovoljni za premošćenje početnih poteškoća</li> </ul>
starija poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ako su okoštale strukture menadžmenta</li> <li>– ako se proizvodi, prodaja, tehnologija i izobrazba zaposlenih ne prilagođuju pravodobno promijenjenim uvjetima</li> </ul>
poduzeća u fazi rasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ako su visoki inovativni rizici</li> <li>– ako se rast ne financira dovoljno iz vlastitog kapitala</li> <li>– ako nedostaju instrumenti upravljanja i organizacijski mehanizmi za ovladavanje kompleksnošću</li> </ul>
poduzeća u granama visoko ovisnim o konjunkturi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ako su vlastiti kapital i likvidnosne rezerve relativno niski</li> <li>– ako je udjel fiksnih troškova relativno visok</li> </ul>
poduzeća pravnog oblika d.o.o.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ako vlastiti kapital ne odgovara rizicima</li> </ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 63.

Ova slika pokazuje nam opasnosti za stadije poduzeća i prijetnje koje se pojavljuju u njihovim stadijima. Krizni menadžment Patričara d.o.o. ima zadatak da prijetnje i opasnosti koje se pojavljuju ne utječu na poslovanje i postojanost. Budući se Patričar d.o.o. nalazi u



kategorijama starijih poduzeća i poduzeća pravnog oblika d.o.o., menadžment je usredotočen da kapital i strukture tvrtke ne podlegnu ovim opasnostima. Pod starijim poduzećima za krizni menadžment je bitno da proizvodi, prodaja, tehnologija i izobrazba zaposlenika budu u uvjetima kada su najpogodniji i najsigurniji za poduzeće. To znači da se nijedan od ovih segmenata ne smije odvijati onda kada bi to moglo predstavljati rizik i utjecati na sigurnost tvrtke. U poduzećima pravnog oblika d.o.o. uloga kriznog menadžment je da svojim djelovanjem i angažmanom djeluje na stabilnost tvrtke. Uloga mu je da pazi da vlastiti kapital uvijek bude na razini koja ne predstavlja opasnost za tvrtku. Svaka opasnost koja se pojavljuje u okruženju predstavlja rizik koji može utjecati na kapital tvrtke i dovesti u pitanje opstojnost tvrtke. Tu stupa na snagu krizni menadžment da svojim znanjem i vještinama predviđa opasnosti i uklanja ih potrebnim procesima i sustavima upravljanja rizicima.

Uvođenjem zakona u Njemačkoj 1998.g. dala se važnost rizicima. Pobudila se svijest o tome što rizici predstavljaju u okruženju u kojem se pojavljuju i koje posljedice mogu imati na poduzeća ako se zanemaruju ili ignoriraju. Doneseni zakon u Njemačkoj, zvan KonTraG, (puni naziv na hrvatskom: Zakon o kontroli i transparentnosti u poslovnom području) imao je obvezu za sva kapitalna društva uvođenje sustava za upravljanja rizicima do kraja 1999.g. koji su morali biti certificirani od strane revizorskih društava. Svrha zakona je bila da se menadžment na efikasan i efektivan način podredi rizicima radi izbjegavanja budućih potencijalnih kriza. U Austriji je 1997.g. donesen sličan zakon kao i u njemačkom zakonodavstvu. Sustav upravljanja rizicima te zakonska obveza njegova uvođenja u njemačkim i austrijskim društvima zanimljiv je za hrvatsku poslovnu i stručnu javnost kao dodatni poticaj uvođenja i razvoja sustava upravljanja rizicima u našim poduzećima, zbog sve većih i složenijih izazova poslovnog upravljanja.<sup>46</sup>

#### **4.1.1. Sustav upravljanja rizicima**

Stupanjem navedenog Zakon na snagu potaknulo je struku na sve opsežnije razmišljanje o sustavu upravljanja rizicima i organizacijskim mogućnostima i oblicima za uspješno uvođenje i provedbu sustava u praksi. Gledajući kroz poimanje i shvaćanja rizika do donošenja Zakona, rizike se tada uzimalo samo u obzir pri obračunu troškova i kod oscilacija prodaje i cijena. Danas se upravljanje rizicima shvaća ozbiljnije i u poduzećima ima sve značajniju ulogu.

---

<sup>46</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 65.

Poduzeća na njega gledaju kao prevenciju od negativnih utjecaja na poslovanje, kao što je za ljude odlazak kod doktora preventivna mjera od bolesti i njihova širenja na ljudski organizam. Potrebno je neko vrijeme kako bi to proradilo, ali nakon toga sustavi postaju samostalni i isplaćuju višekratno sami sebe: a to je bit dobrog procesa ili sustava.<sup>47</sup>

Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjeloviti proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.<sup>48</sup> Upravljanje rizikom je proces mjerenja ili procjenjivanja rizika i razvijanja strategija za upravljanje rizikom.<sup>49</sup> Svaki sustav upravljanja počiva na strategiji tvrtke, jer bez prave i odgovarajuće strategije, nemoguće je anticipirati i upravljati mogućim prijetnjama u okruženju.

Postoje četiri temeljne strateške komponente:<sup>50</sup>

- Prihvaćanje rizika – (neg. Accept) – unaprijed se neki rizici prihvate i pripreme se financijska sredstva u rizičnim fondovima
- Izbjegavanje rizika – (eng. Avoid) – što je usmjereno na aktivnosti s visokom frekvencijom pojavljivanja i malim posljedicama. Negativna strana te metode (koju treba primjenjivati gdje god je moguće) jest eventualni gubitak poslovnih prilika
- Prijenos rizika – (eng. Transfer) – metoda se primjenjuje za malo vjerojatne događaje s velikim posljedicama. U tu metodu spadaju i tehnike koje su (opravdano) stekle vrlo negativnu reputaciju u svijetu financijske krize – derivativi. Reduciranje rizika na taj način da se ulazi u one poslove, gdje je odnos rizika i prinosa povoljan za poduzeće. Manji rizici mogu na kraju rezultirati značajnim pozitivnim rezultatima
- Smanjenje (kontrola) rizika – (eng. Reduce) – upotrebljava se kod događaja s visokom vjerojatnosti i...srednjim do velikim posljedicama. Podrazumjeva upravljanje, nadzor i prilagđavanje promjenama u skladu s postavljanim limitom rizika

Kako bi krizni menadžment tvrtke mogao upravljati rizicima, mora svoje rizike iz okruženja kategorizirati kako bi mogao donijeti odgovarajuće mehanizme za njihovu eliminaciju. Sama kategorizacija rizika kriznom menadžmentu olakšava definiranje i prepoznavanje rizika iz

---

<sup>47</sup> Bate, N. (2008.), Pobjedite recesiju: plan poslovnog opstanka: 176 praktičnih, jasnih i lako primjenjivih koraka kojim vi preuzimate kontrolu - odmah, Zagreb: Lider press, str. 141.

<sup>48</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 70.

<sup>49</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., op.cit., str. 13.

<sup>50</sup> Ibid., str. 13.

okruženja. Pomaže menadžmentu u lakšem upravljanju rizicima jer je jednostavnije upravljati rizicima nakon što se zna iz koje je kategorije rizik. Automatski i menadžment tvrtke zna s kojim rizikom se suočava i na koji način se njime može upravljati da bi posljedice za tvrtku bile neznatne ili gotovo nikakve.

Slika 7. Kategorije rizika s aspekta poduzeća

Rizici „više sile“	Politički i/ili ekonomski rizici	Poslovni rizici		
potres, poplava, oluja i sl.	promjene u političkoj i/ili društvenoj okolini	<b>rizici poduzeća</b> organizacijska struktura, organizacijski procesi, obrada podataka, zaposleni	<b>poslovni rizici u užem smislu</b> proizvodi, tržišta prodaje, inovacije, investicije	<b>financijski rizici</b> opasnost gubitka u financijskom području
Kategorija I.	Kategorija II.	Kategorija III.		

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 67.

Kada krizni menadžment tvrtke kategorizira rizike koji utječu na poslovanje s aspekta tvrtke, ono ih kategorizira u tri kategorije. U I. kategoriju spadaju rizici „više sile“, II. kategoriju čine politički i/ili ekonomski rizici, a posljednju III. kategoriju sačinjavaju poslovni rizici (rizici poduzeća, poslovni rizici u užem smislu i financijski rizici).

I. kategoriju rizika čine rizici koji spadaju pod rizike „više sile“, jer dolaze iz vanjskog okruženja i jako su teško predvidivi za krizni menadžment tvrtke. U rizike „više sile“ spadaju elementarne nepogode, tj. prirodne katastrofe poput poplava, požara, potresa, oluja i sl., koje su nepredvidive. Prijetnje za poslovanje tvrtke Patričar d.o.o. iz njenog vanjskog okruženja su poplave do kojih može doći zbog prevelike količine padalina u kratkom razdoblju ili puknuća nasipa i izljevanje rijeke Save iz svojeg korita, zatim požara u ljetnim periodima uzrokovanih visokim temperaturama koje mogu zahvatiti šume koje okružuju prostor u kojem se nalazi tvrtka. Oluje koje svojom pojavom mogu imati dalekosežne posljedice na poslovanje i dr., a sve su one nepredvidive i gotovo nemoguće uklonive iz okruženja u kojem se nalazi tvrtka. Zato je uloga kriznog menadžmenta u ovim situacijama od iznime važnosti, jer menadžment

pravodobnim anticipiranjem simptoma iz rizika „više sile“ može svojim odlukama i mehanizmima ublažiti negativne posljedice koje mogu biti za tvrtku.

II. kategorija se odnosi na političke i ekonomske rizike koji se također kao i rizici iz I. kategorije nalaze u vanjskom okruženju za tvrtku. Za razliku od prethodne kategorije, rizike iz ove kategorije lakše je uočiti i puno su jednostavniji za krizni menadžment tvrtke Patričar d.o.o.. Na ovu grupu rizika utječe, kako politička situacija u domaćem okruženju, tako utječu i zbivanja u okruženju EU-e. Budući je Hrvatska punopravna članica od 1. srpanja 2013.g., njeno je tržište postalo jednako svim drugim tržištima unutar EU-e, samim time vrijede političke odluke koje se donose u Europskom parlamentu. Isto tako, znatnu prijetnju na poslovanje imaju i društveni rizici koji se nalaze u okruženju u kojem se bazira poslovna aktivnost tvrtke. Krizni menadžment Patričara d.o.o. u ovoj kategoriji rizika odabrao je pristup koji vodi prema pažljivom promatranju i praćenju stanja političkih, ekonomskih i društvenih zbivanja na području RH-e i EU-e. Jedino takvim pristupom se tvrtka sa svojim menadžmentom može prilagoditi aktualnim događanjima u okruženju. Takvim principom vođenja politike tvrtka može jednostavnije predvidjeti simptome i prijetnje te se suočiti s njima, ukloniti ih iz okruženja ili se prilagoditi promjenama koje dolaze s ovom kategorijom rizika.

III. kategorija rizika sastoji se od rizika poduzeća (organizacijska struktura, organizacijski procesi, obrada podataka i zaposleni), poslovni rizici u užem smislu (proizvodi, tržišta prodaje, inovacije i investicije) i financijski rizici (opasnost gubitka u financijskom području) koji su pretežito vezani uz unutarnje probleme i prijetnje u kojima se nalazi tvrtka, dok su manjim djelom vezani uz vanjske prijetnje i rizike. U ovoj kategoriji krizni menadžment za razliku od prethodnih kategorija mora biti oprezniji i koncentriraniji, jer unutarnje prijetnje i rizici znaju biti puno pogubniji za opstojnost tvrtke ako ih se ignorira i ne uhvati se u koštac s njima. Rizici poduzeća manifestiraju se kroz organizacijsku strukturu, organizacijske procese, obradu podataka i zaposlenike u tvrtki. Svaki od navedenih simptoma i uzroka je izazov za krizni menadžment jer im se mora posvetiti puno više pažnje u odnosu na neke druge rizike. Krize u organizacijskim strukturama i procesima su vrlo zahtjevan proces jer iziskuju potrebno vrijeme da promjene koje se događaju daju rezultat kojega ponekad nema zbog nestrpljivosti određenih sudionika u procesu upravljanja rizicima. Obrada podataka je u današnjem vremenu iznimno bitan segment u poslovanju i funkcioniranju tvrtke na tržištu. Stoga u ovom segmentu krizni menadžment Patričara analizira i provjerava dostupne podatke jer svaki neprovjereni podatak može imati negativne posljedice na odluke i daljnje korake u provođenju strategija. Zaposlenici su, kako kroz povijest, tako i danas

najveće blago koje tvrtka može posjedovati. Svaki nezadovoljni zaposlenik za tvrtku predstavlja problem i opasnost. Kako bi se ovakve situacije spriječile i izbjegle, krizni menadžment poduzima radnje kojima će eliminirati simptome i uzroke kako ne bi došlo do nezadovoljstva samih zaposlenika. Radnje koje su potrebne, a krizni menadžment ih poduzima, su sljedeće: ulaganje u same zaposlenike, tj. u njihovo daljnje educiranje, pokazivanje pripadnosti zaposlenika samoj tvrtki, razumijevanje njihovih potreba i problema u njihovu sudjelovanju i predlaganje sugestija za boljitak tvrtke na zajedničkim sastancima koji se održavaju jednom do dva puta godišnje. Poslovni rizici u užem smislu obuhvaćaju proizvode, tržišta prodaje, a inovacije i investicije se odnose na poslovne strategije koje tvrtka donosi. Uloga kriznog menadžmenta je da analizama i ispitivanjima tržišta prati i osluškujе bilo potrošača i okruženja u kojem se nalazi. Upravljanje rizicima u ovoj skupini poslovnih rizika je važno za tvrtku jer svojim smjernicama i odlukama može utjecati na daljnji tijek poslovanja tvrtke. Zato krizni menadžment ima najznačajniju ulogu u svakodnevnom provođenju poslovnih strategija i uočavanju i prepoznavanju rizika koji imaju utjecaj na same strategije. Kako bi utjecaj bio što manji ili potpuno neprimjetan na poslovanje, krizni menadžment predviđa sve simptome koji su karakteristični za rizike koji se mogu pojaviti u ovoj grupi rizika te ih različitim mehanizmima uklanja iz okruženja. Financijski rizici su najzahtjevniji i jedan su od najopasnijih vrsta rizika koji se javljaju u okruženju. Svojom pojavom sam po sebi predstavlja opasnost i prijetnju za tvrtku. Svako krivo ulaganje, svako prekomjerno zaduživanje, svako neravnomjerno povećavanje troškova može utjecati na financijsku sposobnost tvrtke. U takvim situacijama krizni menadžment tvrtke uskače i gasi vatru prije nego li je počela buktati. Krizni menadžment prije upuštanja u bilo kakve financijske vratolomije ima zadatak detaljnom analizom utvrditi isplativosti bilo kakvih ulaganja, na način da se vide potencijalni poslovni uspjesi i negativni potencijalni neuspjesi. Tim se načinom krizni menadžment tvrtke suočava sa svojim rizicima i donosi odluke na temelju analiziranja i predviđanja koje imaju znatan utjecaj na opstojnost tvrtke u njenom okruženju.

Osim što krizni menadžment svoje rizike kategorizira, oni se također mogu svrstati i u skupine. Uzimajući u obzir stupanj važnosti neke opasnosti za poduzeće, rizici se mogu podijeliti u skupine:<sup>51</sup>

- velikih do katastrofalnih rizika, koji dovode u pitanje egzistenciju poduzeća

---

<sup>51</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 68.

- srednjih rizika, poradi kojih dolazi do promjene ciljeva i očekivanja
- malih rizika, poradi kojih dolazi do promjene sredstava poduzeća

Krizni menadžment, osim kategorija rizika koji su objašnjeni na temelju slike, u svom okruženju pazi i na ostale rizike osim. Rizici koji se još pojavljuju u njegovom okruženju mogu biti: financijski rizici (kamatna stopa, razlike u tečajevima, potraživanja), nefinancijski rizici, statički (predvidivi), dinamički (vezani za poduzeća i okolinu), opći rizici, posebni, čisti (imovinski i osobni rizici), špekulativni rizici, vanjski i unutarnji te operativni i strateški rizici. To su sve rizici kojima pridodaje važnost jer se svaki od njih pojavljuje u različitim vremenskim razmacima i situacijama poslovnih aktivnosti same tvrtke.

Glavni zadatak je upravljanje i nadzor postojećih i budućih potencijalnih rizika te u pravodobnoj pripremi mjera za izbjegavanje i prebrođivanje prijetećih situacija u kojima se poduzeće nalazi ili se može naći. Ono je iznimno važan instrument anticipativnog kriznog menadžmenta, njime se teži povećanju sigurnosti. Uobičajeno se taj cilj ostvaruje putem:<sup>52</sup>

- analize rizika (identifikacija i vrednovanje rizika)
- mjera za povećanje sigurnosti (smanjenje i izbjegavanje rizika, svladavanje rizika i ublažavanje rizika)
- nadzor nad rizicima (izgradnja informacijskog sustava prilagođenog rizicima)

Analizom rizika spoznaju se i vrednuju rizici za ciljeve i aktivnosti poduzeća.<sup>53</sup> Provođenje analize je mehanizam kojim tvrtka i njen krizni menadžment prate utjecaje na provođenje donesenih poslovnih strategija. Krizni menadžment kroz analizu ima jasniju sliku zbivanja prilikom realizacije strategija. Kroz analizu rizika kriznom menadžmentu je jednostavnije donijeti mjere kojima će se povećati sigurnost od utjecaja rizika na tvrtku. Mjerama povećanja sigurnosti ovladava se opisanim rizicima ili se oni umanjuju.<sup>54</sup> Kvalitetno upravljanje rizicima kroz adekvatnu analizu rizika je važno za tvrtku jer joj ono daje stratešku i konkurentsku prednost prilikom provođenja strategije u odnosu na njegovu konkurenciju.

---

<sup>52</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 69.

<sup>53</sup> Ibid., str. 69.

<sup>54</sup> Ibid., str. 70.

Sustav upravljanja rizicima preventivni je i proaktivni instrument upravljanja koji omogućuje.<sup>55</sup>

- ranu i sustavnu spoznaju te izbjegavanje rizičnih razvoja i rizičnih činjenica (npr. operativni procesi, povreda pravnih procesa, greške računovodstva)
- poboljšanje interne transparentnosti i povećanje svijesti o rizicima svih zaposlenih
- razvoj decentralizirane odgovornosti pojedinih područja
- potporu menadžmentu u redukciji potencijalnih jamstvenih rizika i postizanju ciljeva poduzeća
- ispunjavanje zakonske obveze

Uz svrstavanje rizika u svoje kategorije radi lakšeg upravljanja rizicima i provođenjem kvalitetne analize rizika, krizni menadžment se u sustavu upravljanja rizicima mora voditi i načelima. Načela su početak ili polazna točka od koje krizni menadžment kreće u borbu za sigurnost i opstojanjem tvrtke na tržištu. Kroz načela se lakše definiraju i dokumentiraju određene smjernice u poslovnim strategijama koje se odnose na politiku rizika. Putem njih se definiraju nositelji odgovornosti u sustavu i procesu upravljanja rizicima. Načelima se također utvrđuju sklonosti tvrtke riziku, radi se odgovarajući opis i profil rizika te se određuje područje za djelovanje kroz upravljanje i nadzor nad rizicima.

Okvirna načela politike rizika mogla bi glasiti ovako:<sup>56</sup>

1. Postizanje gospodarskog uspjeha nužno je vezano i s rizicima
2. Nijedna aktivnost ili odluka ne smije sa sobom povlačiti rizik opstanka poduzeća
3. Rizici prihoda moraju biti primjereno nagrađeni nastalom rentom
4. Rizike treba usmjeravati putem instrumenata sustava upravljanja rizicima.

#### **4.1.2. Proces upravljanja rizicima**

Proces upravljanja rizicima složen je i može se prikazati putem pojedinih elemenata i njihovih odnosa.<sup>57</sup> Doneseni Zakon o kontroli i transparentnosti poslovanja potiče tvrtke na uvođenje i razvoj sustava upravljanja rizicima dok stručnjaci rade na osmišljavanju i provođenju te razvoju jednostavnih rješenja.

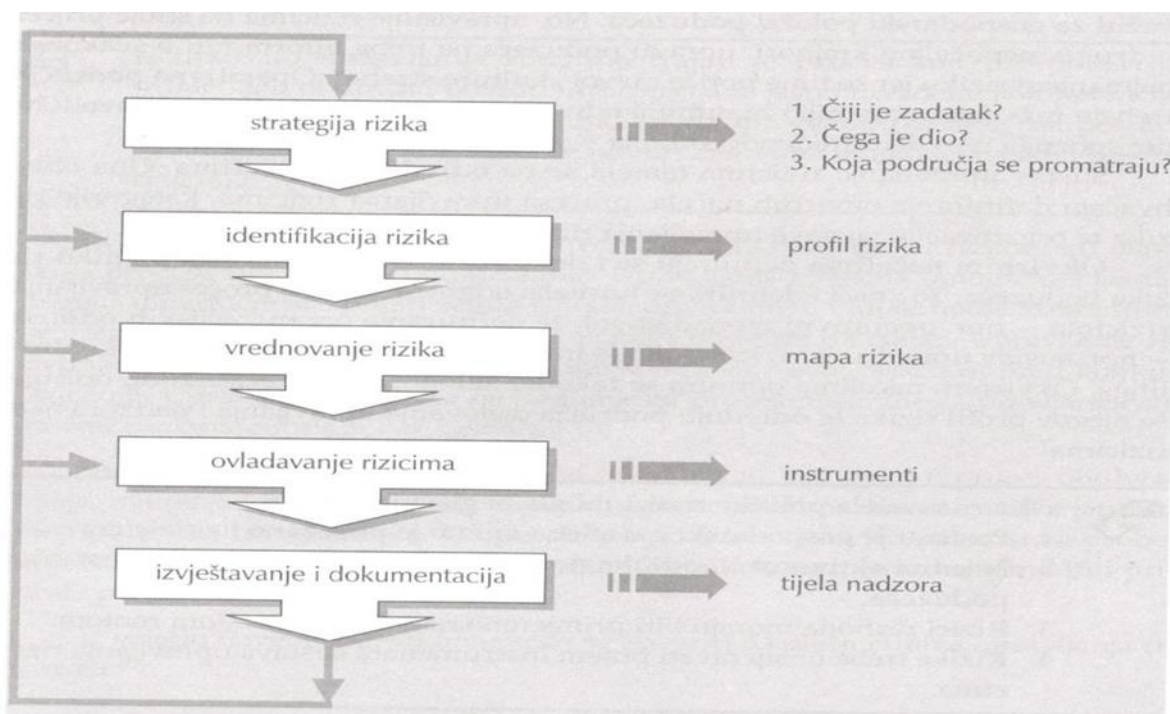
---

<sup>55</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 71.

<sup>56</sup> Ibid., str. 71.

<sup>57</sup> Ibid., str. 72.

Slika 8. Proces upravljanja rizicima



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 73.

Na temelju slike možemo vidjeti sastavne dijelove procesa upravljanja rizicima kojima se koristi tvrtka Patričar d.o.o. i njezin krizni menadžment u svojem poslovnom okruženju. Ovaj proces služi za lakše i jednostavnije upravljanje rizicima. Ovaj koncept pomaže kriznom menadžmentu u kontinuiranom upravljanju rizicima i osiguravanju neprekidnih ponavljanja pojedinih koraka. Proces upravljanja rizicima sastoji se od:

- a) strategije rizika
- b) identifikacije rizika
- c) vrednovanja rizika
- d) ovladavanja rizika
- e) izvještavanja i dokumentacije rizika

#### a) Strategija rizika

Kada tvrtka donosi poslovnu strategiju na nivou cijele tvrtke, krizni menadžment paralelno s njom donosi strategiju rizika za cijelu tvrtku. Prilikom donošenja poslovne strategije prije par godina tvrtka Patričar d.o.o. se u njoj odlučila, uz postojeću, na proizvodnju električne energije putem solarnih panela. U ovoj strategiji krizni menadžment definira nositelje odgovorne za upravljanje rizicima, a to mogu biti operativni menadžment za operativne rizike



i uprava tvrtke za strateške rizike. Objekti koji se promatraju u ovoj strategiji su poslovne aktivnosti tvrtke i utjecaji okoline koji se nalaze u tuzemstvu i inozemstvu. Pitanja na koja se traže odgovori, a bitna su za krizni menadžment u ovoj strategiji su: Čiji je to zadatak? (Zadatak u provodbi ove strategije je na upravi tvrtke.), Čega je dio? (Dio je strategije koji se odnosi na svijest o zaštiti okoliša i proizvodnji električne energije putem obnovljivih izvora kao što je Sunce.), Koja područja se promatraju? (Promatraju se područja energetike, financija, proizvodnja el. energije iz obnovljivih izvora.).

#### b) Identifikacija rizika

Kroz identifikaciju rizika želi se pravodobno spoznati tendencije koje ugrožavaju poslovanje tvrtke. Ovdje se pažnja usmjerava na rizične poslove, neispravnosti u računovodstvu i povredama zakona što može imati negativan utjecaj na imovinsku i financijsku poziciju i prihode tvrtke. Putem identifikacije rizika krizni menadžment pokušava izraditi profil rizika, a za njegovu izradu su mu potrebna područja poslovanja u kojima se pojavljuje, a ona su: interni (unutarnji) rizici tvrtke, tržište nabave, kapitala, prodaje, tehnologije konkurencije, političkih, pravnih i dr. Identifikacija rizika sam je po sebi strukturiran, detaljan i proces obuhvaćen svim bitnijim rizicima, tj. opasnosti, šteta i mogućnosti utjecaja gubitaka na poslovne aktivnosti te međusobni utjecaj. Rezultat koji polučuje identifikacija rizika za krizni menadžment je rezultat rada zaposlenika i uprave tvrtke u suradnji s kriznim menadžmentom u radionicima gdje se diskutiraju svi rizici zasebno i nakon toga se svrstavaju u pojedine skupine. Kroz ovaj proces identifikacije rizika dolazi se do rezultata, a on je profil rizika poduzeća koji nam daje trenutnu sliku rizika, koja se neprekidnim promjenama unutarnjih i vanjskih uvjeta mijenja. Različitim postupcima olakšava se proces identifikacije rizika.<sup>58</sup>

- brainstorming, postupak nekritičkog prikupljanja mišljenja različitih grupa unutar poduzeća, temeljem čega možemo saznati i subjektivno procjenjuju vjerojatnost nastupanja rizika
- postupak s primjenom Delphi metode kojim se nastoje odrediti moguća događanja u budućnosti
- proces simulacije i korištenje simulacijskih programa uključivanjem slučajnih varijabli i višestrukim ponavljanjem mogućeg slijeda događaja
- analiza vremenskog slijeda događaja, uočavanje zakonitosti događanja pojedinih poslovnih procesa ili kretanja određenih pojava ( prodaja i sl.)

---

<sup>58</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 73.

- kontrolne liste pitanja, vrlo jednostavno pomoćno sredstvo za identifikaciju rizika; u literaturi ima mnogo predložaka kako bi takve liste trebale izgledati, njime se obuhvaćaju najčešći mogući rizici koji se onda konkretiziraju u svakom pojedinačnom slučaju
- benchmarking, postupak koji također olakšava identifikaciju rizika usporedbom s drugim poduzećem, njegovim dijelom ili projektom
- radionice, kao jedan od načina zajedničke usmjerenosti na određenu temu, uz eventualnu nazočnost vanjskih savjetnika
- povijesni pregled rizika u, primjerice protekle tri godine, što nam omogućuje detaljan uvid u opasnosti s kojima se organizacija suočavala te čini korisno ishodište za identificiranje sadašnjih i budućih rizika
- indikatori ranog upozorenja posebna su vrsta informacijskih sustava čiji je zadatak rano prepoznavanje budućih događaja i razvoja poduzeća. Takvi sustavi omogućuju rano prepoznavanje rizika, tako da poduzeće ima dovoljno vremena za razvoj odgovora na opasnost. Suvremeni indikatori ranog upozorenja ne pružaju samo informacije o mogućim budućim događajima (primjerice, budući promet) već se bave i kvantitativnim i kvalitativnim indikatorima unutar poduzeća i izvan njega, temeljem kojih je moguće definirati šanse i rizike za poduzeće.

### c) Vrednovanje rizika

Kada krizni menadžment počne s vrednovanjem rizika to znači da je započeo treći korak u procesu upravljanju rizicima gdje se stavlja naglasak na procjenu visine štete i vjerojatnosti nastupanja ključnih rizika. Pri procjeni vjerojatnosti nastupanja rizika i visine njihove štete primjenjuju se često postupci:<sup>59</sup>

- analiza senzitivnosti, kojom se istražuje u kojoj mjeri određene odluke pri promjeni određenih podataka ostaju stabilne; ako promjena podataka izaziva promjenu odluke, tada se istražuje intezitet reagiranja rezultata na promjenu odluke
- analiza portfolio, usredotočuje se na opasnost od nastajanja gubitaka, tj. na mogući efekt s obzirom na rezultate i na vjerojatnost nastupanja rizika
- value at risk, postupak kojim se kvantificira budući gubitak u novčanim jedinicama.

Krizni menadžment tvrtke, uz procjenu rizika i visinu šteta, rizicima može upravljati kroz mapu rizika. Mapa rizika služi tvrtki i njenom kriznom menadžmentu za prepoznavanje i

---

<sup>59</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 74.

označavanje područja u kojima su pojedine vrste rizika od izuzetne važnosti i relevantni svojom pojavom za izvještavanje. U ovoj su metodi rizici od posebne važnosti, koji su označeni kao rizici visokog stupnja pojavljivanja nalaze se pod posebnim nadzorom od strane kriznog menadžmenta. Pitanje koje se postavlja uz ovu vrstu procesa upravljanja rizicima je: Pri kojoj vrijednosti praga kojeg rizika treba obavijestiti koju razinu menadžmenta?<sup>60</sup> Mapa rizika se sastoji od niza brojeva koji se odnose na vrednovanje rizika prilikom vjerojatnosti nastupanja i visine štete rizika na tvrtku. Rizici koji se nalaze u skupini 1 po svojoj veličini utjecaja odnose se na one rizike čija je vjerojatnost pojavljivanja jako niska i štetan utjecaj zanemariv za tvrtku, u pravilu se ne planiraju nikakve posebne aktivnosti. Skupina 2 po veličini rizika se odnosi na rizike za koje se preporučuje praćenje i pripremanje aktivnosti za ovladavanjem rizicima. Veličine rizika 3 i 4 upotrebljavaju se najčešće za smanjivanje drugog faktora, tj. za smanjivanje vjerojatnosti pojavljivanja rizika i visine štete. Ovdje je bitno odrediti važnost odgovarajućih akcija koje nastupaju kao odgovor na rizike. Kod veličina rizika 6 i 9 utjecaj pojavljivanja rizika i nastanak šteta je izuzetno velik, a najjednostavniji način za izbjeci takvu situaciju je izbjegavati takve rizike ili se osigurati od pojave takvih rizika (prenošenje rizika, tj. osiguranje od rizika). Kada se tvrtka pojavi u takvoj situaciji, uloga njezinog kriznog menadžmenta je izrada plana za upravljanjem rizicima u što kraćem mogućem vremenu.

#### d) Ovladavanje rizika

U procesu upravljanja rizicima ovladavanje rizika je četvrti korak koji svojim instrumentima omogućuje tvrtki stvaranje ravnoteže između rizika i šanse. Kada se tvrtka nalazi u problemu, ona nije tamo zato što se prepustila ulasku u rizičnu situaciju, nego zato što nije kontrolirala rizike i nastojala njima ovladati. Glavni zadatak u ovladavanju rizika je aktivni utjecaj na one rizike koju su identificirani i ovladani, koji dovode do smanjenja nastanka rizika te razgraničenja eventualne štete koja bi se mogla pojaviti. Ekstremna mjera koja se poduzima prilikom ovladavanja rizika je njihovo izbjegavanje, tj. odbijanje svjesnosti postojanja rizika i onda kada je to nužno. Na taj se način smatra da se utječe na potpunu eliminaciju rizika što dovodi do mišljenja da se vjerojatnost pojavljivanja rizika i visina nastanka štete svodi na nulu. Sljedeća mjera koja se poduzima je minimalizacija rizika, a pri njoj se vjerojatnost pojavljivanja i eventualna visina štete svode na odgovarajuću veličinu. Opcija koju krizni menadžmenti i tvrtke danas koriste u ovladavanju rizika je prevaljivanje rizika na treću stranu.

---

<sup>60</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 75.

Time se dio rizika i njegova visina potencijalne štete prenose na osiguravajuće društvo sklapanjem ugovora o polici osiguranja. Menadžment pojedine razine na temelju povećane transparentnosti rizika samostalno odlučuje o tome hoće li:<sup>61</sup> ući u rizik u punoj visini (prihvatiti puni rizik), izbjeći rizik (npr. odluka o neprihvatanju nekog posla, neulažanje u neku aktivnost, odnos), umanjiti rizik (npr. tražiti partnera na udruživanje i zajedničko preuzimanje rizika), prevaliti rizik (npr. zaključivanjem ugovora o osiguranju) te konačno preuzeti određeni rizik.

#### e) Izvještavanje i dokumentiranje rizika

U procesu upravljanja rizicima, izvještavanje i dokumentiranje rizika sačinjavaju posljednji kotačić u cjelokupnom procesu. Izvještavanje i dokumentiranje rizika obuhvaća sljedeće mjere i funkcije: podnošenje računa i dokaza (prilikom pojavljivanja krize uprava tvrtke temeljem ovih dokumenata dokazuje da je njeno ponašanje bilo u skladu s njenim odgovornim ponašanjem), funkcija sigurnosti (u ovoj funkciji je u dužem vremenskom razdoblju potrebna dokumentacija o sigurnosti radi pridržavanja mjera u sustavu upravljanja rizicima) i funkcija provjeravanja (kako bi se ispitala i provjerila pravovaljanost funkcioniranja sustava upravljanja rizicima od strane nadzornog odbora tvrtke, revizije, interna kontrola za to je potrebna dokumentacija sustava upravljanja rizicima). Svaka mjera koja se primijenila u okolini na pojedini rizik koji je predstavljao opasnost za tvrtku se treba dokumentirati. Zato se na temelju prikupljene dokumentacije tvrtkama i njihovim kriznim menadžmentima preporučuje da izrade interne priručnike za upravljanje rizicima s jasno postavljenim ciljevima, smjerovima i postupcima.

Definiranje kategorija upravljanja rizicima sačinjavaju sastavni dio općih načela, pod time se podrazumijeva izrada potrebnih razreda rizika koji su specifični za određene tvrtke ili određenu granu gospodarstva, koji su prikladni za izradu potrebne kontrolne liste rizika za njihovo praćenje. Vrste rizika koji se nalaze u poslovnom okruženju tvrtke, a svojom pojavom ih možemo svrstati u osnovne grupe rizika, su tržišni, financijski, pravni, rizici istraživanja i razvoja i rizici okruženja. Budući da postoje različite vrste rizika, za samu tvrtku nije potrebno poznavanje i praćenje svih nego samo onih koji imaju određeni utjecaj u datom trenutku na tvrtku. Od svih navedenih rizika i onih koji se pojavljuju u poslovnom okruženju same tvrtke jest njezino neznanje o svom budućem razvoju i tendencijama. Stoga, odgovorno i

---

<sup>61</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 77.

profesionalno ponašanje kriznog menadžmenta u upravljanju rizicima svodi rizike na minimalnu razinu utjecaja te prihvatljivu mjeru.

Organizacija sustava upravljanja rizicima odnosi se na prenošenje ukupnog zadatka upravljanja rizicima na pojedine organizacijske cjeline i njihovu koordinaciju.<sup>62</sup> Upravljanje rizicima u tvrtki ovisi o vrsti njene djelatnosti, veličini same tvrtke, o veličini imovine kojom raspolaže i načinu ustroja poslovne organizacije. Širenje rizika danas na sva ostala područja, osim u području financija, postalo je kompleksnije i zahtjevnije u odnosu na neka prijašnja vremena. Uprava tvrtke preuzima potpunu odgovornost za sustav upravljanja rizicima.

#### **4.1.3. Organizacijski sustavi upravljanja**

Organizacijski sustav upravljanja nas može voditi kroz proces upravljanja organizacijskih promjena i organizaciju sustava upravljanja rizicima. Kroz uspješnu promjenu u tokovima poslovanja izuzetno su bitne organizacijske promjene, a one obuhvaćaju promjene u strukturi organizacije, ljudima, procesima i sustavima pod izraženim vodstvom najvišeg menadžmenta tvrtke. Organizacijske promjene za tvrtku znače početak u onome trenutku kada se uprava odluči za imenovanje glavne osobe koja će sa svojim timom ljudi kroz krizni menadžment temeljito raditi na promjeni smjera poslovanja tvrtke. Postoje četiri dijela organizacijske promjene koje voditelj promjene smjera poslovanja mora uzeti u obzir:<sup>63</sup>

- organizacijska struktura
- ljudi
- razvoj sposobnosti
- uvjeti zapošljavanja

#### Organizacijska struktura

Ideja bilo kakvih promjena u tvrtki, a pogotovo organizacijskih promjena, nisu promjene koje bi se trebale provoditi kratkoročnim planovima ili strategijama unutar same tvrtke, jedino ako to iziskuje posebne okolnosti. Odgovarajuća organizacijska struktura može se dijelom odrediti kroz njenu proizvodno - tržišnu strategiju. Dok god se ova strategija ne oblikuje, organizacijske promjene iskazane u njoj će biti preuranjene, iako nam sama analiza može pokazivati na postojanje određenih organizacijskih problema, a oni se mogu pojaviti u obliku

---

<sup>62</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 80.

<sup>63</sup> Slatter, S., Lovett, D., op. cit., str. 239.

nedostatka koordinacije, loše komunikacije i nedovoljno dobro uspostavljenog nadzora poslovanja. Imenovanjem odgovorne osobe za upravljanje kriznim menadžmentom tvrtke javlja se problem, jer on ima izuzetno skromno ili nikakvo znanje i spoznaje o vrlinama, prednostima i nedostacima pojedinih zaposlenika u tvrtki, a isto tako ima nedovolje spoznaje o funkcioniranju njezinih neformalnih organizacijskih struktura. Zato osobe zadužene za promjene posežu prvo za uravnotežavanjem potreba kroz logičku strukturu menadžmenta s njegovim osobnim i profesionalnim obilježjima. Promjene u organizaciji se ne odnose na izradu nove organizacijske strukture stavljene na papir i zapisivanju novih opisa poslova i izvještavanje o promjenama u tvrtki, već je potrebno određeno vrijeme za upoznavanje s tvrtkom. Tip organizacijskih promjena je temeljen na analizama problema, ali se, isto tako, najčešće koriste tri tipa promjena koje su specifične za promjenu smjera poslovanja, a one su decentralizacija tvrtke na pojedine odjele, centralizaciju glavnih funkcija i razvijanje nadstrukture iznadprosječne strukture.

## Ljudi

Osim što odgovorna osoba u kriznom menadžmentu tvrtke mora sa svojom grupom ljudi izraditi prikladnu i odgovarajuću strategiju za oporavak tvrtke, istodobno se mora baviti procjenom tvrtkinog višeg i srednjeg menadžmenta budući se od njih zahtjeva primjena strategije u poslovnom okruženju. Procjenjivanje ljudi jedan je od zahtjevnijih zadataka u uspostavljanju i provedbi organizacijske strukture s kojima se suočava krizni menadžment na samome početku. Razgovori o procjeni direktora i zaposlenika mogu se provoditi jedan na jedan, a oni se mogu provoditi na razini upravnog odbora podružnica, u određenoj poslovnoj jedinici, tijekom održavanja prezentacija višeg menadžmenta i tijekom održavanja određenih društvenih prigoda. Isto tako, kod procjena direktora i zaposlenika gledaju se njihovi rezultati. Dobri i uspješni rezultati govore o sposobnostima zaposlenika i direktora. Uz ova dva segmenta procjene ljudi, krizni menadžment uzima u obzir pogled treće strane, tj. uzima se mišljenje osobe koja se nalazi izvan tvrtke u njezinom poslovnom okruženju. U ovom segmentu se kao osobe treće strane uzimaju kupci, dobavljači i konzultanti koji su usko vezani, a nisu značajno povezani s direktorima i zaposlenicima tvrtke. Krizni menadžment može u ova tri nabroja segmenta procjenjivanja ljudi u organizaciji koristiti i formalnu vanjsku procjenu. Formalna vanjska procjena se provodi pomoću psihologa koji se angažiraju ili pomoću tvrtki za lov na talente. Oni pretežito svojom metodom procjenjuju uspješnost zaposlenika iz objektivnog kuta gledanja putem provođenja različitih vrsta testova (logika, inteligencija, psihometrija, itd.,...). Ovaj pristup kriznom menadžmentu omogućava

jednostavniji uvid u sposobnost zaposlenika i njihov doprinos za tvrtku. Nakon provedenih procjena koje je krizni menadžment proveo, postavlja se jedno od važnijih pitanja, a ono glasi: koliko ih se mora promijeniti? U tvrtkama u kojima se kriza dogodi ranije, pravilo se može izmijeniti na formuli 40:40:20 jer najbolji ljudi neće imati dovoljno vremena da odu sami, no u nekim krhkim tvrtkama koje se bave profesionalnim uslugama promjena smjera često znači promjenu i do polovice ljudi.<sup>64</sup> Odgovorna osoba koja je izabrana od strane uprave tvrtke za vođenje kriznog menadžmenta mora istodobno paziti da ne reagira preoštro jer će time tvrtki stvoriti bespotreban brzo naplativi trošak, a novoj grupi ljudi će biti potrebno određeno vrijeme za pohvatati konce vođenja tvrtke. Također, danas je teško naći i zaposliti dobrog menadžera, direktora ili zaposlenika. Postoji alternativa novom zapošljavanju, a ona je unapređenje mladih zaposlenika unutar tvrtke.

### Razvoj sposobnosti

Pravo bogatstvo za tvrtku i njenu organizaciju je imati sposobne ljude jer je to jedan od preduvjeta za promjene unutar tvrtke i organizacijsku strukturu. Jedan od važnih uvjeta, ali ne i presudan za zaposlenike i direktore je motivacija. Problem motivacije kod zaposlenika i direktora unutar tvrtke je što ona ne može biti nadomjestak sposobnosti. Teorija organizacijskog ponašanja tvrdi da je određena razina stresa potrebna da bi se postizali optimalni rezultati jer povećava motivaciju za akciju.<sup>65</sup> Sposobnosti ili kompetencije za zaposlenike znače niz tehničkih, poslovnih i psiholoških vještina koje su potrebne kako bi se mogla implementirati strategija. Kod nedostatka nedovoljne sposobnosti tvrtke se odlučuju na zapošljavanje i unapređenje postojećeg kadra ljudi s odgovarajućim zanimanjima za koje je krizni menadžment odlučio da su deficitarna za promjenu smjera poslovanja. Dok poučavanje, stjecanje novih vještina uz rad i pritisak kolega mogu poslužiti kao dio procesa razvoja novih sposobnosti, edukacija menadžmenta može biti važan katalizator promjenama.<sup>66</sup> Svrha odgovorne osobe u kriznom menadžmentu je da sa svojom grupom ljudi organizira sastanke i radionice sa svrhom unaprijeđenja sposobnosti zaposlenika radeći na praktičnim primjerima koji mogu imati koristi za tvrtku.

---

<sup>64</sup> Slatter, S., Lovett, D., op. cit., str. 248.

<sup>65</sup> Sučević, D., op. Cit., str. 38.

<sup>66</sup> Ibid., str. 251.

## Rokovi i uvjeti zapošljavanja

Uz prethodna tri dijela organizacijske promjene u četvrtom dijelu krizni menadžment, s voditeljem, susreće se sa strukturom nagrađivanja, ugovorom o radu i sporazumima sa sindikatima. Kada se spominju nagrade, prva asocijacija ili pomisao je novac, a zatim se misli dalje na pogodnosti i status koje zaposlenici mogu dobiti. Nagrada u tvrtki se pretežito odnosi na zasluženi doprinos zaposlenika u provođenju određenih poslovnih uspjeha. Velika većina današnjih ugovora u menadžerskim i direktorskim krugovima je prevelika u odnosu na ostale zaposlenike, pogotovo, jer se odnose na otkazni rok, mirovinu i uvjete otpuštanja. Razlozi za promjenu uvjeta u ugovorima o radu nalaze se više u zadobivanju većeg stupnja nadzora nad tvrtkom nego u smanjenju troškova.<sup>67</sup>

Poslovni ciljevi poduzeća čine temelj za organizaciju upravljanja rizicima.<sup>68</sup> Postoji više načina danas u svijetu kojima se može upravljati rizicima, a jedan od njih je kvartalno izvještavanje uprave od strane kriznog menadžmenta upravi o mogućnosti postojanja pojedinih rizika u njenom okruženju. Drugi način predstavlja opsežnu i detaljnu dokumentaciju pomoću koje krizni menadžment procjenjuje svaku pojedinu odluku za svaki pojedini rizik, što nas dovodi do toga da pojedine odluke postaju dugotrajne i formalne. Kriteriji osmišljavanja upravljanja rizicima mogu se temeljiti na sljedećim polazištima:<sup>69</sup>

- sistematizacija, povezivanje i vrednovanje informacija temeljem utvrđenih kriterija (vrste rizika)
- procesno orijentirano izvještavanje
- šansa za ponovno promatranje i modifikaciju izvještavanja
- cjelovito načelo (prelazi granice pojedinih područja, međunarodno)
- ispunjavanje zakonskih obaveza nije svrha već poticaj koji se automatski uzima u obzir
- utvrđivanje „praga vrijednosti“ pri kojem se informiraju pojedine razine (podrazumijeva razgraničenje rizika dobitka i rizika imovine).

Organizacija sustava upravljanja rizicima može se promatrati kao proces i kao ustrojstvo, tj. rezultat tog procesa.<sup>70</sup> Ovdje je u procesnom smislu naglasak na prostorno – vremenskom

---

<sup>67</sup> Slatter, S., Lovett, D., op. cit., str. 253.

<sup>68</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 81.

<sup>69</sup> Ibid., str. 81.

<sup>70</sup> Ibid., str. 82.



strukturiranju i na usklađivanju svih aktivnosti kojim se postiže optimalnost sustava upravljanja rizicima i definiranju zadatih aktivnosti i usklađivanju njihovih učinaka. Najveća prednost se pridodaje integraciji sustava upravljanja rizicima s postojećom strukturom s tendencijom stvaranja posebnih odjela i centralne službe za upravljanje rizicima. Organizaciju sustava upravljanja možemo promatrati kroz način ustroja koji predstavlja sastavni dio formalnih pravila, odnosno, smjernice za stvaranje funkcionalnih cjelina i njihove koordinacije. Kada se sagledava organizacijski sustav, dolazi se do spoznaje da u načelu svaki zaposlenik unutar tvrtke preuzima odgovornost za upravljanje rizicima, što se odnosi za ono područje u kojima se aktivno sudjeluje. Organizacijsko rješenje tvrtke ovisi o veličini samog poslovnog subjekta, njegovoj strukturi, grani gospodarstva kojoj tvrtka pripada i njezinoj specifičnosti. Organizacijski sustavi upravljanja sastoje se od niza raznih zadataka, a jedan od tih zadataka je inventarizacija rizika individualnog rizika. Ovakva vrsta identifikacije rizika odnosi se na temeljno upravljanje rizicima, tj. njihovo kontroliranje i izvještavanje te rješenje za aktualiziranje inventara rizika. Sustav upravljanja rizicima obuhvaća interni sustav nadzora, interni sustav upravljanja, instrumente kontrolinga za upravljanje rizicima, specifičan sustav upravljanja rizicima, dokumentirani postupak i standarde za odlučivanje kao i krizne planove.<sup>71</sup>

#### **4.1.4. Nositelji zadataka upravljanja**

U sustavu upravljanja rizicima posljednja pitanja koja postavlja krizni menadžment tvrtke su tko su nositelji zadataka i odakle oni dolaze. Prilikom određivanja nositelja zadataka upravljanja rizicima misli se na vrste nadzora koje će tvrtke provoditi nad svojim poslovanjem. Tvrtka nadzor nad poslovanjem može provoditi u suradnju s više nositelja zadataka. Nositelji zadataka upravljanja odnose se na unutarnji i vanjski nadzor.

Nositelji zadataka vanjskog nadzora su sljedeći:

1) Nadzorni odbor – zadaća nadzornog odbora je da provjerava je li krizni menadžment poduzeo mjere koje se odnose na spoznaju rizika, njegovo analiziranje te vrednovanje rizika, koji se odnose na postojeće i eventualne buduće rizike i isto tako jesu li interni zadaci dostatni za upravljenjem rizika. Rezultati koje od revizije dobije nadzorni odbor tvrtke služe mu za nadzor.

---

<sup>71</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 83.

2) Revizor – provodi zadatke revizije pri ocjeni završnih računa te analiziranju i testiranju uprave tvrtke je li svojim odlukama poduzela odgovarajuće mjere i može li sustav koji je uprava donijela ispuniti svoju svrhu. Najveća pozornost se pridodaje na izvješće o rizicima u budućem razdoblju, kao i na pitanja o uvođenju sustava upravljanja rizicima, tj. njegovu nadzoru, o ispunjavanju postavljenih zadataka tijekom upravljanja rizicima i o procjeni budućeg razvoja poslovanja.

3) Ostali – u ovu skupinu spadaju porezne inspekcije, nadzor banaka i osiguranja.

Nositelji zadataka unutarnjeg nadzora mogu biti:

1) Uprava – ona je odgovorna za učinkovitost samog sustava. Njezina odgovornost leži u uvođenju, provođenju i funkcioniranju sustava, odlučivanju provođenja određene politike rizika, poticanju i ugrađivanju svijesti o unapređenju samog sustava upravljanja rizicima. Sami sustav upravljanja rizicima mora obuhvaćati analizu tržišnih rizika i obuhvaćati poslovne, financijske te pravne rizike koji prijete rizikom za okolinu u kojoj se tvrtka nalazi. U sustavu upravljanja uprava bi morala obuhvaćati poslovna područja te osiguravati integritet nadzora nad samim rizicima koji upravi daju mogućnost kratkotrajne reakcije na tržišne promjene.

2) Interna revizija – sama po sebi znači unutrašnju kontrolu koja je sastavljena od strane uprave i ona je neovisno, neutralno i samostalno tijelo koje se bavi nadzorom aktivnosti tvrtke i ima zadaću objedinjavanja nadzora nad financijama, menadžmenta, operativne revizije te na temelju priključenih rezultata ulogu savjetovanja i predlaganja eventulanih unaprijeđenja sustava i poslovanja upravi tvrtke. Ukoliko se uprava tvrtke odluči da nema mogućnosti i kapaciteta za unutarnjom revizijom, u tom slučaju može posegnuti za vanjskim suradnikom u rješavanju svojih problema kao što je korištenje usluga outsourcinga.

3) Interna kontrola – slična je internoj reviziji, ali se razlikuje od revizije po tome što interna kontrola provodi kontinuirana ispitivanja zaposlenika i njihovih ostvarenih zadataka, bavi se usporedbom zadanih zadataka i ostvarenih zadataka te joj je svrha smanjiti vjerojatnost pojave ili nastanka grešaka. Interna kontrola se može provoditi bilo kada, tj. prije, za vrijeme ili nakon aktivnosti zaposlenika. Izuzetno je bitan lanac u procesu nadzora i upravljanja rizicima.

4) Računovodstvo – predstavlja podlogu za praćenje cjelokupnog poslovanja od jednostavnih pravila i propisa što predstavlja prvu kontrolnu točku. Implementiranje sustava za upravljanje rizicima za računovodstvo predstavlja nadopunu odgovarajućih monetarnih indikatora koji su usmjereni na budućnost. Samo uvođenje i primjena sustava upravljanja

rizicima ima svrhu intezivnijeg osuvremenjivanja računovodstva kroz redovitiji obračun novčanih tokova, učestalije i naglašenije izvještavanje i skupljanje i pohranjivanje računovodstvenih podataka u jednu bazu podataka što predstavlja neke od izravnih izazova.

5) Kontroling – čini jednu od ključnih funkcija u usklađivanju i objedinavanju svih poslovnih procesa unutar tvrtke. Kontroling u sustavu upravljanja rizicima ima odgovornost za metodološke, sadržajne i vremenske usklađenosti za pojedine nositelje odgovornosti unutar tvrtke.

## 4.2. Bonitet

Riječ bonitet potječe iz latinskog jezika (bonus, bona, bonum) i prevodi se kao dobar, a u ekonomskom smislu pobliže određuje kvalitetu tvrtke, potraživanja, robe, zemljišta, vrijednosnih papira i sl., dok se bankovno tumačenje odnosi na: a) sposobnost plaćanja kredita i b) formalna i materijalna svojstva nekog subjekta koji ga čine financijski sigurnim poslovnim partnerom, dužnikom kojemu se odobrava kredit ili bankom u koju se ulaže novac.<sup>72</sup> Bonitet (engl. standing, credit worthiness, njem. Kreditwürdigkeit, Bonität), pojam koji pobliže određuje kvalitetu tvrtke, potraživanje robe, zemljišta, vrijednosnih papira i sl. Bonitet tvrtke se procjenjuje i aktivira u bilanci posebnom bilančnom stavkom (goodwill).<sup>73</sup> Pojam bonitet je usko vezan s kreditnom sposobnošću tvrtke i vremenskim periodom dužnika da na vrijeme podmiri svoje obveze za plaćanje.

Danas postoje različita tumačenja i shvaćanja boniteta, a jedno do njih je da se misli na ocjenu mogućnosti pojavljivanja insolventnosti poduzeća u budućnosti. Prema širem poimanju ocjena boniteta obuhvaća ocjenu likvidnosti i kreditnu sposobnost. Ocjena boniteta se danas ipak najviše odnosi na sveobuhvatnu ocjenu koja se temelji na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, dobrotu, unutarnje vrijednosti koje, također, u sebi sadržavaju ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti tvrtke.

Zato danas društva različito tumače i shvaćaju bonitet samog društva, kao što se sama društva različito objašnjavaju. Kao posljedica što ne postoji jednoznačno poimanje društva i boniteta, dolazi od različitih postupaka, različitih metoda kojima se pokušava doći do ocjene boniteta

---

<sup>72</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 88.

<sup>73</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/bonitet-44> (preuzeto 10.04.2019.)

društva. Pod bonitetom za ocjenu tvrtke podrazumijeva se njena sposobnost za trajno pozitivno poslovanje, što nas vodi prema rezultatima za različite metode ocjene boniteta. U cjelini ocjena boniteta odnosi se na analizu i ocjenu poslovnih rizika.

Bitnu ulogu u provedbi ocjenivanja boniteta tvrtke imaju banke i agencije za procjenu rizika. Njihova je uloga na tržištu praćenje i analiziranje prikupljenih podataka na temelju kojih daju svoje mišljenje i ocjenu. Zahtjev za ocjenom poslovnih rizika prepoznaje se i u Zakonu o bankama (NN br. 161/98, čl. 42.) prema kojemu: „Prije sklapanja bilo kakvog posla koji je temelj za izračun izloženosti, banka je dužna ocijeniti bonitet osobe prema kojoj se izlaže i kakvoću osiguranja naplate. Banka je dužna za cijelo vrijeme trajanja pravnog odnosa koji je temelj nastanka izloženosti pratiti poslovanje osobe prema kojoj se izlaže i kakvoću osiguranja naplate.“<sup>74</sup>

Jezgru analize boniteta čine analiza i ocjena poslovnih rizika koji se mogu grupirati ovako:<sup>75</sup>

1) Konkurentski rizici i rizici poduzeća: relativni tržišni udjel i međunarodni konkurentski položaj, stupanj diverzifikacije, promet, troškovi, rezultati i prodaja i nabava poduzeća

2) Financijsko-ekonomski rizici: snaga novčanog toka i likvidonosne rezerve, raspoloživost alternativnih izvora likvidnosti, struktura obveza i vlastiti kapital i rezerve

3) Struktura poduzeća i pravni rizici: povezana poduzeća i međusobni ugovori, relativna važnost povezanih poduzeća i osiguranja i drugi ugovori

4) Kvaliteta menadžmenta: strateško i operativno planiranje, iskustvo menadžmenta u ovladavanju problemima, usklađivanje organizacijske strukture i poslovne strategije, reguliranje podmlatka i mehanizmi kontrole.

#### **4.2.1. Instrumenti analize i ocjene boniteta**

Instrumenti analize i ocjene boniteta trebaju omogućavati istraživanje simptoma krize, s obzirom da uklanjanje uzroka krize i njeno svladavanje u jako ranoj fazi imaju velike izgleda za uspjeh. Ovi nam instrumenti ocjene boniteta daju kontinuirano rasvjetljavanje mogućih područja gdje se pojavljuju prijetnje, rizici i simptomi za pojavu moguće krize. Putem analize

---

<sup>74</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 89.

<sup>75</sup> Ibid., str. 90.

i ocjene boniteta nastoji se upoznati s poslovnim rizicima koji se nalaze u poslovnom okruženju tvrtke i lokacijom njihovih uzroka.

Poznati instrumenti analize boniteta jesu:<sup>76</sup>

- Analiza završnih računa, uobičajeno nazvana analiza bilance
- Analiza poslovanja tijekom poslovne godine
- Analiza konta (račun u banci)
- Pregledavanje posla na licu mjesta
- Analiza grane
- Postupak rejtinga

Danas su u svijetu dostupne različite vrste analiza koje se odnose na procjene vezane za ocjenu rizika u financijskom segmentu poslovanja tvrtke, a koje koriste banke i agecije za procjenu kreditne izloženosti tvrtke. Vrste analiza koje se koriste i koje su dostupne financijskim institucijama su: analiza završnih računa, tradicionalna analiza bilance, statističke analize, dinamičke analize i dr. Analiza završnih računa omogućuje ocjenu imovinskog stanja i uspjeha poduzeća.<sup>77</sup> Tradicionalna analiza bilance sama po sebi se odnosi na utvrđivanje pokazatelja i njihovu usporedbu koja pomaže u ocjeni boniteta tvrtke. Statističke analize se općenito odnose na jedno razdoblje u poslovanju tvrtke dok dinamička analiza u svojem promatranju uzima više razdoblja u poslovanju tvrtke.

Isto tako, tvrtka može sama procijeniti izloženost rizicima u svojem poslovanju na temelju brzog testa. Jedan od poznatijih modela koji je primijenjen u europskim zemljama napravio je Peter Kralicek. Upotrebljavajući podatke iz financijskih izvještaja austrijskih, njemačkih i švicarskih poduzeća, napravio je model tj. DF pokazatelj. DF pokazatelj koristi se da otkrije krizu u poduzeću prije nego što se pojavi.

---

<sup>76</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 91.

<sup>77</sup> Ibid., str. 92.

Tablica 1. Brzi test prema Kraliceku za Patričar d.o.o. iz 2011.g.

Pokazatelj	Skala za ocjenjivanje (ocjene)
Koeficijent vlastitog financiranja	3
Vrijeme otplativosti duga	1
Stopa rentabilnosti ukupnog kapitala	1
Udio gotovinskog toka u poslovnim prihodima	3

Prema tablici 1. na izračunu brzog testa prema Kraliceku vidimo ocjene za pokazatelje koji se odnose na Patričar d.o.o. u njegovim financijskim poslovnim izvještajima za 2011.godinu. Brzi test se računa iz bilance, računa dobiti i gubitka i novčanog toka. Tablica se sastoji od četiri pokazatelja, a oni su koeficijent vlastitog financiranja, vrijeme otplativosti duga, stope rentabilnosti ukupnog kapitala i udio gotovinskog toka u poslovnim prihodima i sastoji se od drugog dijela, a on je skala za ocjenjivanje (ocjena) rizika kojem je izložena tvrtka nakon izračuna za svaki pokazatelj. Ova četiri pokazatelja prilikom analize mogu se podijeliti još u dva segmenta proučavanja stanja tvrtke, a to su pokazatelji financijske stabilnosti (koeficijent vlastitog kapitala i vrijeme otplate duga u godinama) i pokazatelja uspješnosti i rentabilnosti poslovanja (stopa rentabilnosti ukupnog kapitala i udio gotovinskog toka u poslovnim prihodima). Ocjene koje se dodjeljuju idu od 1 prema 5 (ocjena 1 znači izvrsnost, dok je ocjena 5 najlošija i ona za tvrtku predstavlja opasnost od insolventnosti). Temeljem ovih pokazatelja i ocjena iz tablice za tvrtku Patričar d.o.o. možemo iščitati da je ocjena za koeficijent vlastitog kapitala 3. Ocjena za vrijeme otplativosti duga u godini ima ocjenu 1, što znači da tvrtka u ovoj situaciji stoji izvrsno. Ukupna ocjena, tj. srednja vrijednost za pokazatelje financijske stabilnosti je 2, što znači da tvrtka stoji vrlo dobro i da može svoje obveze podmirivati uredno u vremenskim intervalima. Stopa rentabilnosti ukupnog kapitala tvrtke je izvrsna (ocjena 1) i tvrtka nema nikakvih problema u ispunjavanju svojih financijskih obaveza. Udio gotovinskih tokova u poslovnim prihodima ocijenjen je sa 3 (dobar) i tvrtka ima dovoljno novca za podmirivanje svojih trenutnih obveza u odnosu na ostvareni prihod. Srednja vrijednost zbroju dvaju pokazatelja daje ukupnu ocjenu za pokazatelje uspješnosti i rentabilnosti poslovanja i ona je 2 (vrlo dobro).

Također, neka od vječnih pitanja pri analizi završnih računa jesu pitanja:<sup>78</sup>

- izbor pokazatelja (Koliko i kojim se pokazateljima koristiti?)
- međusobnog odnosa pokazatelja (Koji je važniji od kojeg, zašto i koliko?)

<sup>78</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 93.

- agregiranja u cjelovitu ocjenu (Kako na temelju različitih pokazatelja i njihovih vrijednosti oblikovati cjeloviti sud o poduzeću?)
- usporednica (Uspoređivanje s boljim vrijednostima daje lošiju ocjenu, uspoređivanje s lošijim vrijednostima daje bolju ocjenu poduzeća.)

Ocjena boniteta od strane banaka i agencija za procjenu kreditnih rizika može se još sastojati od sljedećih analiza, a one su analiza poslovanja tijekom poslovne godine, poslovni odnosi s bankom te analiza konta, obilazak i analiziranje poduzeća na licu mjesta te analizu grane. Analiza poslovanja tijekom poslovne godine svoju koncentraciju usmjerava na mjesečna izvješća o poslovanju, analizu troškova, analizu tokova kapitala i analizu financijskog plana. Analiza poslovanja je važna za srednja i mala poduzeća za kraće vremensko razdoblje njihovog poslovanja. Poslovni odnosi s bankom te analiza konta daje dodatnu mogućnost upoznavanju poslovnih rizika i zato predstavlja važan izvor informacija. Prednost ove analize je aktualnost informacija, a nedostatak je što tvrtka može surađivati s više različitih banaka pa se može dobiti samo djelomična slika, a ne cjelokupna slika o odnosu tvrtke i banaka. Obilazak i analiziranje poduzeća na licu mjesta sastavni je dio ocjene boniteta i njegova se provedba odvija u redovnim vremenskim intervalima. U ovoj se analizi procjenjuju lokacija tvrtke, stanje njenih građevina, opreme, njenih poslovnih procesa i poslovna klima, isto tako se procjenjuju stupanj zaposlenosti kapaciteta, skladište sirovina i gotovih proizvoda i izgrađenost računovodstva. Provedbom analize grane ocjenjuje se općenita situacija grane i položaj tvrtke u grani te se otkrivaju signali mogućeg upozorenja na negativan razvoj situacija.

#### **4.2.2. Ocjena rejtinga**

Rejting je riječ engleskog podrijetla (to rate) i prevodi se kao vrednovanje, procjena (učinka).<sup>79</sup> Ocjena rejtinga je u financijskom svijetu vezana za kreditnu sposobnost pravne ili fizičke osobe prilikom zaduživanja kod banaka za podmirivanje svojih poslovnih ili privatnih obveza. Svatko tko je ikada pozajmio novac, imat će rejting ili kreditnu ocjenu koji mjere njegovu kreditnu sposobnost i mogu se promijeniti tijekom vremena.<sup>80</sup> Prva pomisao na ocjenu rejtinga je prvenstveno vezana za državu i njenu mogućnost i sposobnost da u

<sup>79</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 99.

<sup>80</sup> <https://capital.com/hr/rejting-definicija> (preuzeto 13.04.2019.)

određenom vremenu podmiriti svoju obvezu, a zatim na tvrtku. Ocjena boniteta ima različito značenje za privatne osobe i tvrtke. Kada se govori o tvrtki, sinonim koji banke i agencije specijalizirane za određivanje kreditne sposobnosti koriste, upotrebljava se pojam kreditni rejting, dok se za fizičke osobe ocjena boniteta naziva scoring.

Kreditni rejting (engl. credit rating, njem. Kreditwürdigkeitsprüfung, Einschätzung der Kreditfähigkeit), skup svojstava tražioca kredita, kao što su položaj, imovina, poslovi i perspektiva, na temelju koje je moguće donijeti ocjenu o njegovoj kreditnoj sposobnosti, koja se može promatrati s formalne i materijalne strane.<sup>81</sup> Agencije specijalizirane za odobravanje rejtinga daju svoje neovisno mišljenje o kreditnom riziku, tj. procjenjuju mogućnosti i želju dužnika da pravodobno i u cijelosti podmiri svoju obvezu u cijelosti. Tri su najveće i najpoznatije agencije za dodjelu kreditnog rejtinga: Fitch Ratings, Moody's i Standard & Poor's.<sup>82</sup>

Pojava rejtinga je bila revolucionarna promjena u ispitivanju i ocjenjivanju kreditne sposobnosti. Ocjena rejtinga sastoji se od tehničko – ekonomskih podataka koji čine 80% ocjene i povijesnim podacima računovodstva od 20% u ukupnoj ocjeni. Agencije svoje mišljenje o kreditnim rejtingima iskazuju simbolima, tj. slovima, brojevima ili njihovom kombinacijom.

Slika 9. Ljestvica za rejting S&P i Moody's

Moody's	S&P	Školske ocjene	Kategorija rizika
Aaa	AAA		<b>Exceptional</b> , najviši bonitet, najviša kvaliteta ulaganja, najmanji rizik zastoja
Aa1 Aa2 Aa3	AA+ AA AA-	1	<b>Excellent</b> , visok bonitet, jedva veći rizik
A1 A2 A3	A+ A A-	2	<b>Good</b> , natprosječni bonitet, nešto viši rizik
Baa1 Baa2 Baa3	BBB+ BBB BBB-	3	<b>Adequate</b> , srednji bonitet, jači zastoj pri negativnom razvoju okoline poduzeća
Ba1 Ba2 Ba3	BB+ BB BB-	3 – 4	<b>Questionable</b> , spekulativno, ugroženo plaćanje kamata i dugova pri negativnom razvoju
B1 B2 B3	B+ B B-	4	<b>Poor</b> , nizak bonitet, relativno visok rizik zastoja
Caa	CCC+ CCC CCC-	4 –	<b>Very poor</b> , najmanji bonitet, najviši rizik zastoja
CC	CC	5	<b>Extrem poor</b> , visokospekulativni razred, nepridržavanje ugovora
C	C	5 –	<b>Lowest</b> , u Moody'sa najniži razred, zastoj u plaćanjima
-	D	6	<b>Default</b> , dužnik je već u zakašnjenju plaćanja ili stečaju

<sup>81</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/kreditni-rejting-462> (preuzeto 13.04.2019.)

<sup>82</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/medunarodni-odnosi/kreditni-rejting> (preuzeto 13.04.2019.)



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 111.

Na slici 9. možemo vidjeti ljestvicu kreditnog rejtinga prema agencijama S&P-a i Moody's-a. Ona nam prikazuje ocjene iskazane slovima i brojevima i opisom za svaku ocjenu. Prva dva retka odnose se na ime agencija S&P i Moody's i njihove razrede ocjenama koji su iskazani slovima. U srednjem, tj. trećem redu se nalaze brojčane ocjene koje se odnose na razrede ocjena agencija koji su iskazani slovima agencija. Četvrti red sastoji se od opisne ocjene agencija koja se odnosi na razred u kojem se nalazi tvrtka nakon analize i dodijeljenog joj kreditnog rejtinga.

Proces rejtinga sam po sebi je jako složen, zahtjevan i dugotrajan. Pristupanje procjeni rejtinga za svaku tvrtku je individualan i obuhvaća sve njene financijske izvještaje u posljednjih tri do pet godina od analize završnih računa, planske vrijednosti za iduće godine, analizu poslovanja na licu mjesta i analizu grane. Provedbu ocjene rejtinga uvijek provodi tim stručnjaka koji minimalno mora sačinjavati dvije osobe od kojih je jedna osoba stručnjak za granu, a drugi analitičar za rejting. Sama obrada i proces analize traje najmanje četiri tjedna, a nakon još jednog dodatnog tjedna oblikuje se prvo izvješće o ocjeni rejtinga. Sva pitanja koja su ostala dvojbena, u suradnji s menadžmentom se rješavaju, dok o ocjeni rejtinga odlučuje povjerenstvo za rejting koji čine analitičari na temelju prijedloga stručnjaka.

### **4.3. Politika fleksibilnosti**

Stalne promjene i razvoji koji se događaju unutar i izvan tvrtke imaju potrebu za stvaranjem fleksibilnosti, tj. sposobnosti za neprekidno prilagođavanje promjenjivim situacijama kroz ponašanje i djelovanje, sve s ciljem stvaranja dinamičke ravnoteže. Menadžment ili uprave tvrtke koje su svjesne ozbiljnosti krize, razvit će senzibilnost za takve situacije, fleksibilnost i usredotočenost na ono što je zaista bitno.

Politika fleksibilnosti je jedan od načina anticipativnog upravljanja krizom.<sup>83</sup> Prilikom primjene politike fleksibilnosti stvaraju se poslovne strukture i poslovni procesi koji tvrtki omogućavaju da na promjene u budućnosti može reagirati brže i usmjerenije prema zacrtanom

---

<sup>83</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 124.

cilju. Fleksibilnost tvrtke i njenih zaposlenika je sposobnost prilagođavanja koja izravno ovisi o njihovoj zajedničkoj sposobnosti praćenja i razumijevanja promjena u njihovoj okolini. Stoga je tvrtki potrebna izgrađena koncepcija odnosa prema okolini i promjena kako bi se mogla lakše s njima nositi u budućnosti.

Ansoff razlikuje sedam različitih stadija znanja o nekoj promjeni:<sup>84</sup>

- osjećaj o nadolazećoj novini,
- moguće je spoznati izvore promjene,
- moguće je procijeniti posljedice promjene,
- moguće je razraditi reakciju poduzeća,
- moguće je procijeniti posljedice i popratne učinke reakcije,
- promjena prodire na tržište,
- novina postaje standardom

Porast fleksibilnosti temelji se na sposobnosti suradnika da samostalno uoče prve znakove kriznog razvoja u svom području odgovornosti. Jedan od preduvjeta povećanja fleksibilnosti je stručno znanje zaposlenika, ali i njegova vlastita inicijativa, sposobnost učenja i njegovo sveobuhvatno razmišljanje. Isto tako, stil vođenja od strane vlasnika može pridonijeti povećanju fleksibilnosti, a on se može ostvariti kroz demokratski stil vođenja tako da se potiče suradnike u njihovu stručnom razvoju i preuzimanju odgovornosti za vlastita područja, dok autoritativni stil vođenja postavlja barijere povećanju fleksibilnosti.

Ima različitih mjera za porast sposobnosti prilagođavanja, tj. porast fleksibilnosti:<sup>85</sup>

- fleksibilizacija organizacije - kao proces i kao ustrojstva uvođenja fleksibilnih oblika organizacijskih procesa, prijelaza k divizionalnoj organizacijskoj strukturi (decentralizacija), skraćenje komunikacijskih putova
- izgradnja učinkovitog računovodstva . organizacija financijskog i materijalnog knjigovodstva tako da u svako doba omogućuje pouzdan uvid u financijsku situaciju poduzeća

---

<sup>84</sup> Osmanagić Bedenik, N., (1993), Potencijali poduzeća: analiza i dijagnoza poduzeća u poslovanju poduzeća, Zagreb: Alinea str. 34.

<sup>85</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 126.

- izgradnja učinkovitog poslovnog planiranja – buduće ciljeve u aktivnosti poduzeća treba u detaljnim planovima tako definirati da se pravodobno spoznaju odstupanja od plana kako bi se mogle poduzeti prilagođujuće aktivnosti
- izgradnja dodatne financijske snage - otvaranje novih financijskih izvora promjenom pravnog oblika te stvaranjem financijskih rezervi
- otvaranje novih mogućnosti aktivnosti i razvoja – tehnološki i proizvodni know-how, razvoj alternativnih strateških pravaca
- odustajanje od otežavajućih aktivnosti poduzeća – poslovnih područja odnosno aktivnosti koje ne obećavaju uspjeh, pomak aktivnosti izvan poduzeća orijentacijom na poluproizvode, vanjske aktivnosti prodaje i sl., leasing zgrada i opreme umjesto vlasništva
- proširenje pravnog prostora provjeravanjem – ugovora s dobavljačima, kolektivnih i individualnih ugovora zaposlenika
- motivacija zaposlenih – utjecaj na članove organizacije radi stvaranja orijentacije prema budućnosti koja podrazumijeva i spremnost na promjene.

Organizacija tvrtke mora se stvarati neprekidno, uzimajući u obzir značajke tvrtke kroz njen broj zaposlenika i veličinu te okoline kroz sustav nabave i prodaje i konkurenciju. Uvođenjem decentralizacije u poslovanje tvrtka povećava učinkovitost određenih zadataka što pridonosi povećanju porasta fleksibilnosti tvrtke. Povećanjem fleksibilnosti tvrtke istodobno se povećava potreba za koordinacijom. Tvrtka je stoga primorana rabiti odgovarajuće instrumente koordinacije, jer u suprotnom, zbog nedovoljne komunikacije, može nastupiti poslovna kriza.

#### **4.4. Rano upozorenje**

Uprava tvrtke u današnjem načinu života kako ljudi, tako i poslovnih organizacija, ima sve manje vremena za odlučivanje i dostupnost sve manjeg broja informacija. Ako ne postoje sustavi za rano upozorenje, menadžment će biti zadovoljan svojim poslovanjem ne uočavajući promjene sve dok ne bude prekasno.<sup>86</sup> Takav način ponašanja vodi tvrtku u krizu, ali se može provođenjem naknadne analize utvrditi postojanje naznaki krize prije nego što je uprava tvrtke uopće priznala. Prilikom korištenja procesa izlaska iz krize, sustavi ranog upozorenja

---

<sup>86</sup> Sučević, D., op. Cit., str. 42.

moгу se koristiti za usmjeravanje akcija kriznog menadžmenta i za praćenje napredovanja procesa.

Tri su cilja razvoja sustava ranog upozorenja:<sup>87</sup>

1. omogućiti donošenje pravilnih odluka partnerima poduzeća;
2. suočavanje menadžmenta i zaposlenika sa stvarnom situacijom u poduzeću na osnovi objektivnih pokazatelja;
3. praćenje uspješnosti provođenja procesa izlaska iz krize

U ranom upozorenju prvu skupinu dostupnih podataka čini bilanca, tj. račun dobiti i gubitka, kao i rezultati neovisnih istraživanja o tržišnim udjelima i ostalim statistikama grane ili industrije. Ovdje se nalaze tvrdi podaci zato što se izražavaju u brojkama i samim time se pretpostavlja njihova iskazana točnost. Kako imamo tvrde podatke, isto tako imamo i meke podatke koji se neizražavaju brojkama, jer mogu biti puno izraženiji od tvrdih. Iskazuju se ponašanjem prema kupcima, u uspješnosti unutarnje komunikacije, moralu zaposlenih i ostalih mekih signala koji mogu predvidjeti probleme puno prije nego tvrdi.

U suvremenim uvjetima poslovanja kažu da jedino što može biti izvjesno, je sama neizvjesnost. Sve je to posljedica brzo rastuće kompleksnosti i dinamike. Za tvrtkino poslovanje ovakvi uvjeti znače porast teškoća i veće rizike, to dovodi do porasta potrebe za većom transparentnošću, porastom potreba za većim stupnjem sklada i povećanjem zahtjeva trajnom prilagođavanju promjenama. Turbulencija se definira kao cjelovita pojava kompleksnosti i dinamike u okolini poduzeća.<sup>88</sup> Radi boljeg istraživanja i razumijevanja turbulencija, okolina se strukturira prema mogućnostima utjecaja na tvrtku, a to su okolina zadataka tvrtke koji su važni za definiranje ostvarenih ciljeva, prema operativnom području u kojem se tvrtka nalazi i istodobno djeluje. Kod opće okoline se obuhvaćaju opći utjecaji politike, društva, zakonodavstva i kulture za koje tvrtka nema skoro nikavog utjecaja.

#### **4.4.1. Sustavi ranog upozorenja**

Gledajući kroz povijest upravljanja tvrtkama, dolazimo do zaključka da se povijest uvijek ponavlja jer svaka nova uprava s novim ljudima često i svjesno ignorira prve signale krize i

---

<sup>87</sup> Sučević, D., op.cit., str. 42.

<sup>88</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 129.

svu pažnju usmjeruje u resurse vjerujući u bolji razvoj u skorijoj budućnosti. Takvo postupanje uprave se naziva „sindrom selektivnog opažanja“ i karakterističan je za sve faze upravljanja tvrtkom kao i u vrijeme preokreta. Tvrtka koja zanemaruje prve simptome krize vrlo brzo ulazi u negativnu dinamiku koja se s vremenom pojačava sama od sebe te vodi tvrtku izravno u propast.

Rana spoznaja znači upravljanje rizicima i šansama.<sup>89</sup> Upravljanje rizicima i šansama se može okarakterizirati kao upravljanje autom, a ona osoba koja u autu ne zna upravljati volanom, nije sposobna se njime ni voziti. Neadekvatno upravljanje rizicima i šansama jedan je od puteva prema uzroku poslovne krize.

Da bi tvrtka slijedila ispravan stav i svijest tijekom pojave potencijalne krize, tada u sljedećem koraku treba shvatiti moguće opasnosti i moguću krizu u ranom stadiju pojavljivanja kako bi se mogla spriječiti. Zato možemo razlikovati tri stupnja, a oni su rani nagovještaj, rana spoznaja i rano upozorenje. Rani nagovještaj je prvi dio i odnosi se na otkrivanje potencijalnih kriznih područja koji su neovisni o kriznim simptomima. Ovdje se naglasak stavlja na otkrivanja područja smetnji i to je povod za analize i moguće uzroke krize. Rana spoznaja spada u drugi dio ili stupanj koji se odnosi na definiranje kriznih indikatora koje smo utvrdili u kriznim područjima i daje mogućnost promatranja izravnih ili neizravnih mjerila. Ovdje je najbitnije u što kraćem vremenskom periodu obuhvatiti rane signale. Rano upozorenje je zadnji treći stadij kod kojeg se utvrđena potencijalna krizna područja određuju indikatorima krize, kao i njihova relativna razina tolerancije. Pokaže li se da je periodično mjerenje prekoračenja granica tolerancije, to dovodi do problema koji se na temelju analiziranih i prognoziranih međuzavisnosti može dovesti do krize u određenom vremenu.

Jedan od najvažnijih preuvjeta u ovladavanju opasnosti je adekvatna spoznaja opasne situacije. Sustavi ranog upozorenja (rabi se i pojam indikatora ranog upozorenja) specifični su sustavi opskrbljivanja informacijama sa zadatkom da signaliziraju latentne opasnosti i rizike, ali i prilike i šanse, putem informacija ranog upozorenja (također i tihi i slabi signali).<sup>90</sup> Te su informacije vezane o situacijama koje još nisu nastupile, ali ako se pojave, poduzeće će trebati reagirati na njih želi li izbjeći krizu. Zadaća sustava ranog upozorenja je prikazivanje svih mogućih opasnosti i prilika u što kraćem vremenu kako bi se uprava i njezin krizni

---

<sup>89</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 132.

<sup>90</sup> Ibid., str. 137.

menadžment mogli pripremiti na promjene. Cilj sustava ranog upozorenja je pretraživanje okoline tvrtke sa svrhom pretrage za slabim signalima i njihovim komprimiranjem te prosljeđivanju upravi tvrtke.

Slabi signali se mogu očitavati putem:<sup>91</sup>

- iznenadnog gomilanja istovrsnih događaja koji jesu ili mogu postati strateški relevantni za poduzeće
- širenje novih mišljenja, ideja, npr. mediji
- mišljenja i stajališta organizacija i društva
- tendencija u pravu i inicijative za mjenjanje i usvajanje novih zakonskih propisa (u zemlji i inozemstvu)

Izgradnja i funkcioniranje ranog upozorenja mogu se promatrati putem pet faza:<sup>92</sup>

1. Analiza okoline orijentirana na slabe signale; ta analiza nudi usmjerenje na slabe signale u okolini, kao i u strateški relevantnim područjima promatranja. Tome se pridodaju i područja sa specifičnim strateškim značajem za poduzeće. Analiza okoline orijentirana na slabe signale obuhvaća dijagnozu uzroka signalizirajući okolnosti, što se s vremena na vrijeme povezuje s prognozom djelovanja promjena na koje se signali odnose.

2. Usporedba premisa strateškog planiranja i rezultata scenarija; rezultati dobiveni izradom scenarija uspoređuju se s premisama postojećeg strateškog planiranja. Pokaže li se neusklađenost premisa planiranja i rezultata scenarija, nužno je razraditi prilagođene strateški relevantne alternative za ispunjavanje općih ciljeva poduzeća u smislu prepravljanja postojećeg strateškog planiranja.

3. Ocjenjivanje odstupanja; prije uvođenja strateških alternativa, kao odgovora na postojeće diskontinuitete, vrednuje se relevantnost primljenih slabih signala za poduzeće te, u danom slučaju, hitnost pripreme strateških pravaca. Tu dolazi do izražaja neophodnost filtriranja slabih signala pri čemu postoji i opasnost prejakog filtriranja primljenih signala. Napravi li se pogrešan izbor slabih signala u pogledu njihove relevantnosti, opasnost je da se odabere i pogrešna strateška analiza.

4. Potraga za strateškim pravcima djelovanja; nakon izbora za poduzeće relevantnih i vremenskih aktualnih diskontinuiteta koji zahtjevaju strateški orijentirane odgovore za njihovo

---

<sup>91</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 137.

<sup>92</sup> Ibid., str. 138.

izbjegavanje, nužno je kreiranje odgovarajućih mogućnosti djelovanja. To se postiže primjenom poznatih tehnika strateškog planiranja.

5. Ocjenjivanje i odlučivanje o strateškim mogućnostima djelovanja; tu od velike pomoći može biti uvođenje modela simulacije s računalnom podrškom kako bi se razjasnilo vjerojatno djelovanje pojedinih alternativa s obzirom na ciljeve poduzeća. Efikasnost uporabe takvih modela određena je mogućnošću kvantifikacije pojedinih utjecaja.

Sustavi ranog upozorenja i rana spoznaja nam omogućavaju izbjegavanje neželjenih posljedica za tvrtku i pomicanje praga reakcije unaprijed. Svrha je pravovremeni obuhvat, dijagnosticiranje i ocjenjivanje informacija koje dolaze iz tvrtke i njene okoline, a koje signaliziraju latentnu ili potencijalnu opasnost za tvrtku. Osnovni zadatak sustava ranog upozorenja je dostavljanje informacija upravi tvrtke u odgovarajućem trenutku kako bi se moglo na vrijeme izbjeći krizu tvrtke. Osim sustava ranog upozorenja za koji znamo da šalje signale upozorenja, sustav rane spoznaje upravi signalizira i daje šansu i prilike za razvoj poduzeća.

Osnovni ciljevi sustava rane spoznaje jesu:<sup>93</sup>

- identifikacija opasnosti, ali i prilika, u što ranijem stadiju
- dijagnoza uzroka/opasnosti
- procjena posljedica za poduzeće

Kvalitetna poduzetnička odluka jako puno ovisi o kvaliteti informacije od kuda dolazi. Sama nadprosječna sposobnost tvrtke u prikupljanju i odgovarajućoj pripremi informacija svakako može značiti konkurentsku prednost njenoj okolini. Jedan od problema tvrtke je što i dalje sve raspoložive informacije ne doživljavaju kako treba pa odluke još uvijek donose na način „intuitivni let na slijepo“.

Sustavi ranog upozorenja su zasebna i posebna vrsta sustva informiranja koja pomaže u olakšavanju spoznaje započinjanja neke pojave ili procesa. Mogu se razlikovati prema raznim kriterijima:<sup>94</sup>

- ovisno o intezitetu korištenja planiranja i kontrole razlikuju se strateški i operativni sustavi ranog upozorenja

---

<sup>93</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 139.

<sup>94</sup> Ibid., str. 143.

- prema odnosnom području razlikuju se sustavi ranog upozorenja za poduzeće i područje
- prema korištenim nositeljima informacija razlikuju se sustavi ranog upozorenja s automatiziranom podrškom u obradi podataka i bez nje
- prema načinu promatranja razlikuju se interni i eksterni sustavi ranog upozorenja
- prema razinama upravljanja govori se o strateškim i operativnim sustavima ranog upozorenja

Među eksternim sustavima ranog upozorenja najčešći jesu:<sup>95</sup>

- ekonomski indikatori ranog upozorenja koji služe pravodobnoj spoznaji započetih gospodarskih promjena, pri čemu se rabe veličine poput bruto društvenog proizvoda, potrošnja, investicije, štednja, fluktuacija, itd.
- rani indikatori razvoja grane kojima se pravodobno uočavaju trendovi razvoja pojedinih parcijalnih tržišta: konjunktura, struktura, tendencije koncentracije, itd.
- rani indikatori tehnološkog razvoja olakšavaju razumijevanje promjene pozicije postojeće tehnologije u budućnosti kao i razvoj konkurirajuće tehnologije, što je preduvjet upravljanja istraživanjem i razvojem u poduzeću
- socijalni indikatori ranog upozorenja obuhvaćaju demografske trendove i promjena vrednota društva
- politički indikatori ranog upozorenja pružaju naznake o predvidivom razvoju u području kulture i društva: stranačkim programima, sindikatima, zakonskim promjenama, itd.

#### **4.4.2. Bilančni indikatori ranog upozorenja**

Rani indikatori su dakle, kvantitativne i kvalitativne pomoćne veličine koje se s identificiranim faktorom utjecaja rizika prethodno mijenjaju u vremenu te na taj način rano signaliziraju opasnost pojave rizika.<sup>96</sup> Same znanstvenike i praktičare već desetljećima zanima odgovor na pitanje kako pravovremeno prepoznati negativni razvoj u poslovanju tvrtke, odakle se povećaju unutrašnje slabosti, opasnosti te sami rizici u njenom poslovanju, kako se mogu prepoznati gubici u poslovanju te koja su sve pitanja rane spoznaje krize poduzeća.

<sup>95</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 143.

<sup>96</sup> Ibid., str. 139.



Unutar sustava indikatora ranog upozorenja velika se važnost pridaje sustavima ranog upozorenja na temelju pokazatelja razvoja poduzeća, osobito bilančnim indikatorima ranog upozorenja.<sup>97</sup>

Indikatori ranog upozorenja okoline mogu se odraditi na sljedeći način:

- granu kojoj pripada poduzeće: položaj grane u gospodarstvu grane, ponudu i potražnju u grani, način određivanja cijena u grani, ponašanje konkurencije
- gospodarsku okolinu: tržište rada i kapitala, valutne odnose, inflaciju, infrastrukturu, tržište ponude i potražnje
- tehnološku okolinu: tehnološki razvoj, promet, energija
- socijalnu okolinu: socijalnu i nacionalnu strukturu, obrazovanje
- ekološku dimenziju okoline: stanje sirovina, onečišćavanje okoline i njezina zaštita

Indikatori ranog upozorenja tvrtke su sljedeći:

- tržišni udjel poduzeća – prvi znaci promjene javljaju se u prodaji
- rentabilnost poslovanja – rentabilnost proizvoda i grupa proizvoda, tržišta i kupaca
- ekonomičnost poslovanja – nositelji i mjesta stvaranja dobitka i gubitka
- solventnost i likvidnost – potraživanja i obveze

Prilikom analiziranja financijskih izvještaja moramo biti svijesni da je uprava sklona friziranju podataka navedenih u njima. Pravilan i kvalitetan sustav pokazatelja može prepoznati lažno uljepšane podatke jer se popravljani podaci lako otkrivaju provjeravanjem i pogoršavanjem drugih pokazatelja. U svijetu ne postoji ni jedan sustav koji se može obraniti od iskazanih lažnih podataka. Pokazatelji ranog upozorenja koji se mogu iščitati iz financijskih izvještaja mogu se sistematizirati u sljedeći sustav prema stupnju krize:<sup>98</sup>

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

---

<sup>97</sup> Ibid., str. 146.

<sup>98</sup> Sučević, D., op.cit., str. 43.

- 6. stupanj: pokazatelji zaduženosti (statička, samofinanciranje, dinamička).

Osnovna ideja Altmanova modela, objavljenog 1968. godine u SAD-u i kasnije modificiranog na nekoliko načina, bila je u jednom jedinom zbroju (Z score) izraziti „stupanj financijskog zdravlja ili bolesti) poduzeća.<sup>99</sup> Altman je definirao pet pokazatelja. Na temelju empirijskih istraživanja im je još pridodao pojedine pondere te je zbrajanjem vrijednosti tih pondera došao do cjelovitog broja. Model u svojem izvornom obliku ovako izgleda:  $Z = 1,2 \times \text{radni kapital/ukupna imovina} + 1,4 \times \text{dobit/ukupna imovina} + 3,3 \times \text{EBIT/ ukupna imovina} + 0,6 \times \text{tržišna vrijednost glavnice/knjigovodstvena vrijednost svih obveza} + 1,0 \times \text{prodaja/ukupna imovina}$ . Prema Altmanovoj analizi, poduzeća koja imaju Z veći od 2,99 nisu u opasnosti od stečaja, sa Z manjim od 1,81 poduzeća su u velikoj opasnosti od stečaja, a poduzeća s vrijednošću Z između 1,81 i 2,99 u nepoznatom su području.<sup>100</sup>

Faze djelovanja i prepoznavanja krize stupnjevano se izražavaju putem simptoma:<sup>101</sup>

- Gubitak tržišnog udjela – prvi je znak nadolazeće krize, odražava smanjenje važnosti poduzeća i njegovih proizvoda/usluga za kupce, za okolinu. Tržišni problemi – pogrešne investicije ili neadekvatna reakcija na tržišne trendove – znak su nadolazeće krize.
- Smanjenje rentabilnosti – često je popratna pojava smanjenja tržišnog udjela. Ono je posljedica pada efektivnosti, no odražava i pad efikasnosti, tj. proizvodnje/usluga na pravi način, odnosno tako da se i zaradi.
- Smanjenje ekonomičnosti – daljnja je oznaka neravnoteže u odnosima štedljivosti i izdašnosti. Opće je poznata činjenica kako su gubici odraz neekonomičnog poslovanja, posljedica većih rashoda od prihoda.
- Insolventnost i nelikvidnost – simptomi su „bolesti“ čiji su uzroci u nedovoljnom uspjehu, tj. neravnoteži između učinka i troškova, prihoda i rashoda, a zatim i primitaka i izdataka kao njihova odraza. Rezultati empirijskih istraživanja potvrđuju stav kako je likvidnost niža u poduzeća s gubicima, što znači da neuspjeh i nelikvidnost u pravilu idu zajedno.
- Prezaduženost – je posljedica preuzimanja prekomjernih obaveza iz vanjskih izvora financiranja. Zaduženost se uobičajeno izražava odnosom vlastitog i tuđega kapitala.

<sup>99</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 146.

<sup>100</sup> Sučević, D., op.cit., str. 46.

<sup>101</sup> Ibid., str. 150.

Svaka od ovih faza može u svakome trenutku biti prekretnica prema boljitku tvrtke, s napomenom, kako se svakom idućom fazom pojavljuju sve teže i složenije situacije.

Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja omogućuje upoznavanje stupanja „bolesti“ u poduzeće.<sup>102</sup> Izuzetno je bitno u što kraćem vremenu otkriti neželjeni razvoj poslovanja jer će time kasnije vjerojatno ozdravljenje biti dugotrajnije. Ignoriranje bilo kakvih činjenica, kao što je pad prodaje, može dovesti do daljnih teškoća koje se kasnije mogu manifestirati u obliku pada rentabilnosti poslovanja. Posljedica smanjenja ekonomičnosti vidljiva je u padu likvidnosti tvrtke.

---

<sup>102</sup> Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 153.

## 5. ZAKLJUČAK

Utjecaj kriza u današnjem poslovanju na tvrtke je mnogo izraženiji i veći nego što je bio kroz povijest poslovanja. Današnje krize su puno raznolikije i puno opasnije, budući je čovjek od pojave prvih kriza kao što je razmjena hrane, tj. trampa, evoluirao u svojem životu i razvoju poslovanja kakvo danas poznajemo, a shodno tome su se paralelno razvijali i rizici u poslovanju. Pojava rizika nije strana u poslovnom svijetu, ali unatrag posljednjih 30-ak godina im se pridaje sve veća pažnja u poslovanju.

Pojavom kriza i njihovog utjecaja na poslovanje javila se potreba za njenim praćenjem i analiziranjem negativnih utjecaja na opstojnost tvrtke u njenom okruženju. Stoga se javila potreba za razvojem novog segmenta u poslovanju tvrtkama, a to je krizni menadžment. Krizni menadžment predstavlja produženu ruku uprave i vlasnika tvrtke jer se na temelju njegovih prikupljenih podataka i smjernica za upravljanjem obrana od kriza donose odluke koje su bitne za daljnji životni vijek tvrtke.

Krizni menadžment, kao novija kategorija menadžmenta i samim time nedovoljno razvijena, ima važnu ulogu u svakoj djelatnosti. Mnoge su prednosti implementiranja takvog sustava poput sprječavanja nastanka krize, povećavanja otpornosti na djelovanje krize, podizanje razine sposobnosti uklanjanja posljedica i oporavka, dobro poznavanje procesa mogućih kriza.

Odgovor na krizu ozbiljan je izazov. Kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u nezgodnim okolnostima. Istodobno, kriza generira prepreke procesu kvalitetnog donošenja odluka. Razni su oblici kriza koje mogu pogoditi tvrtku poput prirodne katastrofe, povlačenja proizvoda, promjene potrošača i drugo. Te situacije ostavljaju velik trag na poslovanje i zbog toga je nužno implementirati krizno upravljanje odnosno planiranje.

U sustavu upravljanja krizom i njenim procesima za tvrtku i njezin krizni menadžment izuzetno je važno vrijeme prepoznavanja pojave prvih simptoma. Vrijeme je u današnjem načinu života i shvaćanju jako precijenjeno. Njegova je uloga u životnom vijeku tvrtke od iznimne važnosti jer pravodobno prepoznavanje prijetnji i reagiranje u pravom trenutku ima daleko slabije posljedice na poslovanje. Ignoriranje, odgađanje ili kasnija provedba sustava

upravljanja i procesa može imati razarajuće posljedice na opstanak tvrtke, samo zato što se nije na vrijeme reagiralo i počelo s provedbom.

Isto tako sposobnosti organizacije jačaju kroz procese prilagodbe. Bez obzira na intenzitet svaka promjena izaziva brojne vrste otpora, a prevladavanje otpora ključni je čimbenik komunikacija sa svim učesnicima promjene te je u kriznim situacijama komunikacija iznimno važna unutar organizacije i s okolinom.

U ovome radu na primjeru jednog srednjeg poduzeća u Hrvatskoj može vidjeti kako funkcionira sam proces upravljanja rizicima i njegova primjena. Također, imali smo priliku vidjeti kako se tvrtka Patričar d.o.o. nosi sa svojim prijetnjama na tržištu. Nadalje, mogli smo uočiti koje su to vrste procesa u borbi protiv prijetnji u okruženju koje im omogućuju prednost u odnosu na konkurenciju, kroz koje se sve načine prikupljaju potrebni podaci i kako teče sam proces analize dobivenih rezultata da bi se mogla donijeti kvalitetna i argumentirana poslovna odluka. Naravno, imali smo priliku vidjeti kako ti procesi funkcioniraju u stvarnome svijetu, sa stvarnim događajima. Uza sve spomenuto, važno je pravovremeno postupati i uvijek imati inicijativu.

U svemu tome moramo biti poslovno spretni i promišljati svoje poslovne poteze unaprijed. Dakako, u tome će nam bez sumnje pomoći različiti načini praćenja i analiziranja utjecaja rizika na temelju kojih ćemo crpiti važne sastavnice naših poslovnih odluka. Samo tako imamo šansu opstati na promjenjivom i turbulentnom tržištu.

IP1: Kako pravodobno anticipiranje krize tvrtka može pretvoriti u svoju prednost na tržištu u odnosu na konkurente?

Pravodobno anticipiranje krize u okruženju u kojem posluje tvrtka ima značajan utjecaj na njeno pozicioniranje na tržištu u odnosu na njene konkurente. U pozicioniranju i stvaranju prednosti na tržištu u odnosu na konkurente, najznačajniju ulogu ima sami menadžment, koji svojim odlukama određuje sudbinu same tvrtke. Menadžment čini skupina ljudi, tj. stručnjaka koji svojim znanjem i iskustvom donose važne odluke na temelju raznih analiza i prepoznavanja simptoma i uzroka.

IP2: Kako interni i eksterni činitelji mogu utjecati na identifikaciju krize?

Interni i eksterni činitelji imaju zajednička obilježja da se mogu pojaviti u poslovnom okruženju i da njihove posljedice mogu biti jednako opasne ako ih tvrtka ne shvati ozbiljno i ne uhvati se u koštac sa samim simptomima i uzrocima koji im prijete. Interni činitelji se odnose na tvrtku i njeno unutarnje okruženje i probleme koji proizlaze iz same tvrtke, a eksterni činitelji su prijetnje, krize i uzroci koji se nalaze izvan same tvrtke.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., (2014), Upravljanje poslovnim rizicima, (Materijal za interno izučavanje), Zagreb: VPŠ Libertas
2. Bate, N. (2008.), Pobjedite recesiju: plan poslovnog opstanka: 176 praktičnih, jasnih i lako primjenjivih koraka kojim vi preuzimate kontrolu - odmah, Zagreb: Lider press
3. Osmanagić-Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga
4. Osmanagić Bedenik, N., (1993), Potencijali poduzeća: analiza i dijagnoza poduzeća u poslovanju poduzeća, Zagreb: Alinea
5. Slatter, S., Lovett, D. (2011), Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Zagreb: Mozaik knjiga
6. Sučević, D. (2010), Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i opravak, Zagreb: Lider press
7. Tafra-Vlahović, M. (2011), Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić"

### Stručni i znanstveni članci:

1. Brčić, R., Đukes, S., Malbašić, I. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64/3, str. 279-296.
2. Bulajić, M. (2010) Krizno komuniciranje, *Medix*, 16/87-88, str. 87-88.
3. Legčević, J., Taučer, K. (2014) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 27/1, str. 199-208.
4. Molak, B. (2007) Što je to upravljanje u krizama, *Ekonomija*, 13/2, str. 419-444.
5. Osmanagić Bedenik, N., (2010) Krizni menadžment: Teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, str. 102-118.

### Internetski izvori:

1. Astrum d.o.o., Trgovina na veliko i malo-definicije i razlike, [http://www.astrum.hr/trgovina\\_savjeti\\_trgovina\\_na\\_veliko\\_i\\_malo.html](http://www.astrum.hr/trgovina_savjeti_trgovina_na_veliko_i_malo.html) (pristupljeno 11.02.2019.)

2. Capital.com, Naučite trgovati, <https://capital.com/hr/rejting-definicija> (preuzeto 13.04.2019.)
3. DZS, Publikacije prema statističkim područjima, <http://www.dzs.hr/> (pristupano 12.02.2019.)
4. Ekonomski portal, Ekonomija, <http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> (preuzeto 03.02.2019.)
5. HNB, Temeljne funkcije, <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/medunarodni-odnosi/kreditni-rejting> (preuzeto 13.04.2019.)
6. Patričar d.o.o., O nama, <http://www.patricar.hr/web/index.php/o-nama> (pristupljeno: 09.02.2019.)
7. Poslovni dnevnik, Leksikon, <http://www.poslovni.hr/leksikon/bonitet-44> (preuzeto 10.04.2019.)
8. Poslovni dnevnik, Leksikon, <http://www.poslovni.hr/leksikon/kreditni-rejting-462> (preuzeto, 13.04.2019.)



**Popis slika:**

Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća .....	7
Slika 2. Faze kriznog procesa .....	10
Slika 3. Izvori poslovne krize .....	14
Slika 4. Točka pokrića .....	18
Slika 5. Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima .....	33
Slika 6. Grupe poduzeća posebno izloženih rizika .....	34
Slika 7. Kategorije rizika s aspekta poduzeća .....	37
Slika 8. Proces upravljanja rizicima .....	42
Slika 9. Ljestvica za rejting S&P i Moody's .....	58

**Popis grafikona:**

Grafikon br.1 Broj prodavaonica po kompaniji na prostoru Vukovarsko-srijemske županije

..... 27

**Popis tablica:**

Tablica 1. Brzi test prema Kraliceku za Patričar d.o.o. iz 2011.g. .... 56

## Životopis

<b>Životopis kandidata:</b>
<b>Ime i prezime</b>
Marijan Živković
<b>Datum i mjesto rođenja</b>
19.09.1993., Vinkovci
<b>Obrazovanje</b>
2015. - Međunarodno Sveučilište LIBERTAS - Specijalistički diplomski stručni studij, Menadžment bankarstva, osiguranja i financija, Zagreb 2012. - 2015. VPŠ LIBARTAS – Stručni studij, Poslovna ekonomija, Zagreb 2008. - 2012. Ekonomska škola Katarina Zrinski, Zagreb 2003. - 2008. OŠ Cvjetno Naselje, Zagreb 2001. - 2003. OŠ Ivana Brlić – Mažuranić, Vinkovci 2000. - 2001. OŠ Cvjetno Naselje, Zagreb
<b>Radno iskustvo</b>
2016. – NK LUČKO, Trener vratara, Puškaričeva 122, Lučko 2013. – PATRIČAR D.O.O., Pomoćni referent nabave i prodaje, Mladena Ćatića 6, Županja
<b>Ostale kompetencije i vještine</b>