

# Anticipativno upravljanje poslovnom krizom u pekarskoj industriji RH na primjeru poduzeća "Pekarna Vikend" Popovača

---

**Prenkaj, Kristina**

**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:223:253597>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**KRISTINA PRENKAJ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM U  
PEKARSKOJ INDUSTRIJI RH NA PRIMJERU PODUZEĆA  
„PEKARNA VIKEND“ POPOVAČA**

**Zagreb, veljača 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE POSLOVNOM  
KRIZOM U PEKARSKOJ INDUSTRIJI RH NA  
PRIMJERU PODUZEĆA „PEKARNA VIKEND“  
POPOVAČA**

**ANTICIPATIVE MANAGEMENT OF BUSINESS  
CRISIS IN THE BAKERY INDUSTRY OF THE  
REPUBLIC OF CROATIA ON EXAMPLE OF THE  
"PEKARNA VIKEND" COMPANY POPOVAČA**

**KANDIDAT: KRISTINA PRENKAJ, BACC.OEC  
MENTOR: MR.SC. DUŠAN TOMAŠEVIĆ**

**Zagreb, veljača 2019.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	2
1.3. Istraživačka pitanja .....	3
1.4. Metode istraživanja .....	3
1.5. Struktura rada .....	4
2. MENADŽMENT U KRIZNIM SITUACIJAMA.....	6
2.1. Potencijalna, latentna i akutna kriza .....	7
2.2. Pojmovno određenje krize i kriznog menadžmenta .....	8
2.3. Vrste i uzroci krize .....	12
2.4. Simptomi i posljedice krize .....	18
2.5. Strategije upravljanja poduzećima u kriznim situacijama .....	19
2.5.1. Anticipativno upravljanje krizom.....	23
2.5.2. Identifikacija poslovne krize .....	29
2.5.3. Reaktivno upravljanje krizom .....	30
3. PEKARSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	32
3.1. Povijesni razvoj pekarstva .....	32
3.2. Postojeće stanje u pekarskoj industriji.....	32
3.3. Problemi pekarske industrije .....	34
4. ANALIZA POSLOVANJA „PEKARNE VIKEND“ .....	37
4.1. O poduzeću .....	37
4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi poduzeća.....	38
4.3. Poslovna analiza poduzeća .....	38
4.3.1. SWOT analiza .....	39
4.3.2. MOF analiza .....	40

4.3.3. Analiza konkurencije .....	42
4.3.4. Analiza konkurentnosti .....	43
5. ANALIZA STANJA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA „PEKARNE VIKEND“ .....	47
5.1. Struktura ispitanika.....	47
5.2. Instrument istraživanja.....	48
5.3. Analiza rezultata istraživanja .....	58
5.4. Zaključci istraživanja i poučci za menadžment .....	60
6. ZAKLJUČAK .....	61
POPIS LITERATURE .....	64
POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....	66
PRILOG.....	68
ŽIVOTOPIS.....	72

## SAŽETAK

Kriza se može definirati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme. Na nju je moguće djelomično utjecati, ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućuje postizanje ciljeva i opstanak organizacije. Krizne situacije nastaju neočekivano, i tu dolazi do izražaja specifičnost kriznog menadžmenta, jer on sustavu rukovođenja postavlja zadatke koji ne odgovaraju standardnom načinu rada organizacije. Ovisno o tome u kojoj fazi je kriza identificirana ovisit će način djelovanja na krizu i ovladavanje njome. Potencijalna, latentna i akutna kriza su jedne od vrsta kriza u poduzeću, prema stupnju opažanja. Krizni menadžment može se odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Postoje poduzeća koja su sklona krizi i poduzeća koja su spremna na krizu. Kriza može doći s upozorenjem i bez upozorenja. Većina kriza nastaje zato što poduzeće ne posvećuje dovoljno pozornosti događajima u okolini. Praćenjem i nadgledanjem događaja u okolini poduzeće pravodobno može odlučiti što će iskoristiti u svoju korist ili što će izbjeći. Ukoliko krizu nije moguće izbjeći, potrebno je poduzeti određene radnje kako bi se kriza zaustavila širiti. Kako bi se izbjegle ili umanjile posljedice krize potrebno je znati učinkovito upravljati krizom u poduzeću, tj. razviti aktivnosti kriznog menadžmenta koji djeluje na način da u najvećoj mogućoj mjeri smanji potencijalnu štetu koju kriza može imati na poslovanje. Upravljanje rizicima omogućuje njihovo ovladavanje i svođenje njihovih nepovoljnih učinaka na minimum što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva. Ekonomska kriza je utjecala i na pekarsku industriju koja teško preživljava, dok su neke pekare pred kolapsom. Tržište pekarskih proizvoda podijeljeno je na velike i male, odnosno na regionalne proizvođače i veliki broj malih pekarnica koje su prisutne samo u nekim gradovima. Male pekarnice teško se nose s većom pekarskom industrijom koja u kriznim vremenima može ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na „kvartovske“ pekarnice.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, upravljanje krizom, rizik, pekarska industrija

## SUMMARY

Crisis can be defined as an unplanned and unwanted process that lasts for a certain period of time. It is possible to partially influence it, it endangers the organizational survival ability, disables the achievement of goals and survival of the organization. Crisis arises unexpectedly, and the specificity of crisis management emerges, since it implements the management system tasks that do not match the standard organization work procedure. Depending on the stage in which the crisis is identified, it will depend on how to act and overcome it. Potential, latent and acute crises are one of the kinds of crisis in the organization, according to the degree of perception. Crisis management can be defined as a set of functions or processes aimed at identifying, studying and anticipating possible crisis situations and establishing special ways that will enable the organization to prevent a crisis or an effective response and its successful resolution, minimizing the consequences and bringing it back to normal. There are companies that are prone to crisis and companies that are crisis-ready. The crisis can arise with and without warning. Most of the crises arise because the company does not pay enough attention to events in the environment. By monitoring and keeping track of nearby events, the company can decide in a timely manner what can be used for its benefit and what should be avoided. If the crisis cannot be avoided, it is necessary to take specific action to stop it from further development. In order to avoid or mitigate the consequences of the crisis, it is necessary to know how to effectively manage the crisis in the organization, that is to develop crisis management activities that work to the greatest extent possible to reduce the potential damage that the crisis may have on the business. Risk management enables company to overcome risks and reduce their adverse effects to minimum, which enables company to achieve better business results and goals. The economic crisis has also affected the bakery industry, which is difficult to survive while some bakeries are collapsing. The market for bakery products is divided into large and small producers, that is regional producers and a large number of small bakers that are present only in some cities. Small bakeries are struggling with the larger bakery industry, which in times of crisis can offer lower product prices compared to "kvartovske" bakeries.

Key words: crisis, crisis management, risk, bakery industry

# 1. UVOD

U Uvodu je opisan problem i predmet istraživanja kao i svrha i cilj ovog rada. Nastavno u istom poglavlju nalaze se i istraživačka pitanja te opis metoda istraživanja korištenih prilikom izrade ovog diplomskog rada. Na kraju poglavlja nalazi se detaljan opis sadržaja i strukture rada.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Tržište danas opisuje stanje neizvjesnosti, snažne konkurencije i međuovisnosti te sve bržih i češćih promjena na tržištu. Uslijed međuovisnosti svjetske ekonomije više nije moguće ignorirati zbivanja i promjene, neovisno o mjestu njihovog nastanka, jer isti utječu na ravnotežu cjelokupne globalne ekonomije. Danas krize pogađaju države, političke i državne institucije, gospodarske subjekte, ali i čovjeka kao pojedinca. Za uspješno upravljanje poduzećem u vrijeme krize potrebna je pravovremena i ispravna odluka o kriznim strategijama. Legčević i Taučer ističu kako svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju.

U vrijeme nedavne svjetske gospodarske krize, njezin se utjecaj značajno osjetio i na domaćem hrvatskom gospodarstvu. Kriza je jednako pogodila kako velike, tako i male proizvođače. Prednost manjih pekarnica nalazi se u njihovoj fleksibilnosti i lakšoj prilagodljivosti novonastalim situacijama na tržištu, no u usporedbi s velikim poduzećima mala poduzeća susreću se s nizom problema za početak, resursi kojima raspolažu mnogo su oskudniji bilo da je riječ o novcu ili kvalitetnim i adekvatno educiranim kadrovima. Upravo kadrovi predstavljaju temelj za prevenciju i obranu od krize. Dobro educirani kadrovi mogu na vrijeme uočiti, odnosno predvidjeti, ali i riješiti probleme koji dolaze s krizom.

Krize učestalo dolaze nenajavljene i iznenada, a njihova rana detekcija i izbor krizne strategije od iznimnog su značaja za uspjeh uspješnog preživljavanja poduzeća uz minimalne učinke na poslovanje. Kako pojedinci, tako i poduzeća, vrlo različito reagiraju u vremenima krize. Krizne situacije su jedan ili više uzastopnih neuobičajenih događaja koji imaju negativan utjecaj na integritet poduzeća i zaposlenika.



Kriza je stanje koje predstavlja rizik za opstanak i preživljavanje poduzeća. Radi se dakle o neplaniranom i neželjenom procesu koji je u stanju bitno ugroziti svakodnevno poslovanje ili pak u potpunosti onemogućiti njegove razvojne mogućnosti. Postoji čitav niz vrsta kriza, a ujedno tako gotovo je nemoguće nabrojiti sve moguće izvore i uzroke kriza. Mogu se grupirati u one vanjske i unutarnje, ovisno o mjestu njihovog nastanka. Za uspješno preživljavanje krize potrebno je usmjeriti aktivnosti na ovladavanje kriznom situacijom, a pri čemu se govori o kriznom menadžmentu. Krizni menadžment označava usmjeravanje sredstava i metoda potrebnih za uspješno ovladavanje kriznom situacijom, a nerijetko uključuje i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.

U sklopu ovog rada, predmet istraživanja je „Pekarna Vikend“ i budućnost njenog međunarodnog poslovanja. Promatrana pekarnica posluje preko 40 godina te se osnovno bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda kruha, peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Društvo kao i proizvodni pogon nalaze se u Sisačko-moslavačkoj županiji u mjestu Popovača.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

U sklopu analize budućnosti međunarodnog poslovanja promatranog poduzeća kreće se od pretpostavke kako iz Europske unije na tržište prodiru sve moćniji konkurenti te kako bi im se mogla oduprijeti domaća pekarska industrija, a što ujedno predstavlja i problem ovoga istraživanja. Ključne karakteristike izabranog scenarija su dostupnost tehnologija i visoka informatička pismenost krajnjih potrošača, izlazak gospodarstva iz recesije, odnosno oporavak tržišta te povećanje osobne potrošnje.

Na globalnoj kao i na nacionalnoj razini, konkurencija iz dana u dan raste i jača. Globalizacija omogućava lakši ulazak na nova tržišta, kao i seljenje proizvodnje u zemlje s jeftinijom radnom snagom, što za rezultat ima niže cijene proizvoda te jačanje konkurentnosti poduzeća. Ovo ukazuje na sve jaču borbu za konkurentskom prednošću. Ukoliko poduzeće ne može sniziti svoje troškove i cijenu, ono se može odlučiti za drugačiju strategiju tako da se istakne, tj. diferencira sa svojim proizvodom i/ili uslugom. Upravo su diferencijacija i niski troškovi dvije vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može imati.

Cilj ovog rada je analiziranje razvoja i postojećeg stanja pekarske industrije u Republici Hrvatskoj. Poseban fokus stavit će se na analizu pekarske industrije tijekom posljednje gospodarske krize te se planiraju polučiti zaključke o budućnosti iste industrijske grane u Hrvatskoj.

### **1.3. Istraživačka pitanja**

Ovaj diplomski stručni rad daje odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako je gospodarska kriza utjecala na stanje u pekarskoj industriji te kakva je postojeća situacija i njezina perspektive u Hrvatskoj?
2. Kakva je trenutna financijska slika promatrane „Pekarne Vikend“ u odnosu na konkurente i kako je gospodarska kriza utjecala na njeno poslovanje?
3. Na koji način je menadžment „Pekarne Vikend“ upravljao kriznim situacijama za vrijeme gospodarske krize?

### **1.4. Metode istraživanja**

S ciljem provedbe što kvalitetnijeg istraživanja u sklopu ovog rada kombinirano je nekoliko znanstvenih istraživačkih metoda poput obrade i sinteze podataka, a koje su dobivene metodama analize, komparacije, deskripcije i klasifikacije kao i sličnih istraživačkih metoda. Osnovni teorijski pojmovi, a do kojih će se doći kroz analizu teorije, biti će opisani korištenjem metode deskripcije.

Prilikom izrade rada korištena je stručna literatura iz područja poduzetništva i menadžmenta, kao i stručni časopisi te priručnici za stečajni postupak. Također su se koristili i nastavni materijali te drugi izvori informacija dostupni putem Interneta. Teorijski temelj rada je baziran na sekundarnom istraživanju, a kako bi se došlo do potrebnih izvora koristile su se knjige i stručni članci do kojih se došlo pretraživanjem Internet kataloga knjižnica grada Zagreba kao i kataloga Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. Prilikom prikupljanja članaka i stručnih radova koristile su se i online baze poput Portal znanstvenih i stručnih časopisa Republike Hrvatske „Hrčak“, EbscoHost i Emerald.

Osim sekundarnog, u sklopu rada provedeno je i primarno istraživanje. Instrument istraživanja je anketni upitnik, a koji je detaljnije opisan u petom poglavlju ovog rada.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika. Istraživanje anketnim upitnikom provedeno je tijekom studenog i prosinca 2018. godine. Cilj primarnog istraživanja je bio, provedbom istraživanja, od kupaca proizvoda pekarnice Vikend dobiti povratne informacije na temelju kojih je dobiven uvid o imidžu promatrane pekarnice te dobiven temelj za odgovore na neka od postavljenih istraživačkih pitanja.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj rad je podijeljen u šest cjelina, od kojih je prva Uvod u kojemu je opisan problem i predmet istraživanja, svrha i cilj istraživanja kao i postavljena istraživačka pitanja na koja ovaj rad daje odgovore. Navedene su korištene metode istraživanja. U Uvodu se nalazi i opis strukture rada.

Teorijski temelj istraživanja nalazi se u drugom poglavlju gdje je fokus stavljen na menadžment u kriznim situacijama. Na početku ovog poglavlja nalazi se potencijalna, latentna i akutna kriza te se u nastavku pojmovno određuje kriza i krizni menadžment. Nadalje u sklopu istog poglavlja opisane su vrste i uzroci krize te simptomi i posljedice krize. Na kraju poglavlja nalazi se opis strategija upravljanja poduzećima u kriznim situacijama.

Kroz treće poglavlje izrađena je i prikazana analiza stanja pekarske industrije u Republici Hrvatskoj. Na početku poglavlja dan je kratak povijesni pregled razvoja pekarstva dok se u nastavku detaljnije analizira postojeće stanje u pekarskoj industriji. Kroz isto poglavlje analizirani su problemi pekarske industrije.

Analiza poslovanja promatrane pekarnice Vikend dana je u četvrtom poglavlju. Kao uvod u poglavlje izrađen je kratak opis promatrane pekarnice te je ujedno identificirana njena misija, vizija i strateški ciljevi. U nastavku je izrađena poslovna analiza promatranog poduzeća, a u sklopu koje su izrađene SWOT i MOF analize te analiza konkurencije kao i analiza same konkurentnosti promatranog subjekta.

Analiza stanja i mogućnosti razvoja „Pekarnice Vikend“ prikazani su kroz peto poglavlje u kojem se nalazi sused primarnog istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada. Na samom početku ovog poglavlja nalazi se opis instrumenta istraživanja dok je u nastavku dan opis strukture ispitanika. Kroz ovo poglavlje dana je detaljna analiza rezultata istraživanja te

su na kraju poglavlja polučeni kako zaključci istraživanja tako i poučci za menadžment promatranog poduzeća.

U posljednjem (šestom) poglavlju nalazi se zaključak rada u kojem se nalazi suma najrelevantnijih činjenica do kojih se došlo analizom sekundarnih izvora, ali i zaključci primarnog istraživanja provedenog u sklopu ovog rada. Kroz zaključak se ujedno nalaze i subjektivna promišljanja autorice kao i preporuke menadžmentu promatranog poduzeća.

Na samom kraju rada nalaze se popisi korištene literature, popisi tablica, slika i grafova prikazanih u sklopu ovog rada, prilozi te životopis autorice rada.

## 2. MENADŽMENT U KRIZNIM SITUACIJAMA

Krizne situacije nastaju neočekivano i tu dolazi do izražaja specifičnost kriznog menadžmenta jer on sustavu rukovođenja postavlja zadatke koji ne odgovaraju standardnom načinu rada organizacije.

**Tablica 1: Usporedba sustava karakteristika rukovođenja**

<b>TRADICIONALNI SUSTAVI RUKOVOĐENJA</b>	<b>SUSTAVI RUKOVOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA</b>
stalni režim funkcioniranja	različiti režimi funkcioniranja
čvrsta struktura i jasna podjela funkcija	nepostojanje čvrste strukture i jasne podjele funkcija
uska funkcionalna usmjerenost	široko i djelomično nepredvidljivo područje aktivnosti
monostruktura	polistruktura
propisani dotok informacija	ovisnost dotoka informacija o konkretnoj situaciji
precizne informacije	nepouzdana informacije
prekomjerne informacije	nedovoljne informacije
nizak stupanj promjena	visok stupanj promjena
predvidljivost situacije	nepredvidljivost situacije
princip jedinstva ovlasti i odgovornosti	kombinacija principa nedjeljivosti rukovođenja i podjele ovlasti i odgovornosti
funkcionalni potencijal	organizacijski potencijal
socialno-ekonomski ciljevi i kriteriji funkcioniranja	ciljevi- efikasnost, uklanjanje uzroka kriznih situacija; kriteriji – minimalizacija vremena za postizanje ciljeva

Izvor: Kešetović, Ž., Toth, I. (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 64

Novoj situaciji ne odgovaraju postojeći planovi rada, pojavljuju se novi zadaci i stižu velike

količine informacija koje treba obraditi i analizirati. Ako se rukovoditelji na nižim razinama rukovođenja nađu u neočekivanoj situaciji te ako nemaju jasnih smjernica za djelovanje s viših razina i cijelu sliku situacije, mogu podleći panici i nepromišljenim odlukama. U Tablici 1. prikazane su posebnosti sustava rukovođenja u kriznim situacijama i usporedba s funkcioniranjem tradicionalnih sustava rukovođenja (Kešetović i sur. 2012).

## **2.1. Potencijalna, latentna i akutna kriza**

Potencijalna, latentna i akutna kriza su jedne od vrsta kriza u poduzeću, a prema stupnju opažanja. Sa stupnjem razvoja krize vezano je trajanje krize i njene posljedice. Ako se kriza pravovremeno uoči, veća je vjerojatnost njenog rješavanja i brzog izlaska iz nje. U slučaju njenog kasnog uočavanja posljedice mogu biti velike, a izlazak iz krize dugotrajan.

Ovisno o tome u kojoj fazi je kriza identificirana ovisit će način djelovanja na krizu i ovladavanje njome. Potencijalna kriza nije stanje krize, već samo mogućnost njene pojave. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem događaja dovesti do pojave krize ili pojačati postojeću. Pažljivim planiranjem aktivnosti i razmatranjem posljedica mogu se uvelike smanjiti rizici nastanka krize. Tijekom faze potencijalne krize poduzeće se nalazi u naizgled normalnom stanju i nisu prisutni nikakvi simptomi. Ipak, postoji mogućnost opasnog razvoja situacije, i krizni menadžment može djelovati uvođenjem ciljanih mjera ovladavanja krize ili smanjenja rizika.

Latentna kriza je stanje u kojem se razvila opasnost po poduzeće, ali je ta opasnost još uvijek skrivena i teško uočljiva. Uobičajeni ekonomski instrumenti još uvijek ne ukazuju na prisutnost krize i potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. U ovoj fazi još uvijek ima dovoljno vremena i prostora za uvođenje pravodobnih mjera kako bi se spriječile teže posljedice poslovne krize.

Akutna kriza posljednji je stadij razvoja krize u kojem su simptomi vidljivi, a prisutan je i visok pritisak za brzo djelovanje menadžmenta. Dva su moguća ishoda - prvi je sanacija, a drugi likvidacija poduzeća, ovisno o tome radi li se o ovladivoj ili neovladivoj krizi. Potrebne su strukturalne promjene i promjene u ponašanju kako bi se saniralo poduzeće i prebrodila kriza.

Ukoliko je kriza sustavno i dugotrajno zanemarivana, više ne postoje potencijali izlaska iz krize što dovodi do likvidacije poduzeća. Poduzeće ne mora nužno prolaziti kroz sve faze kriznog procesa, već može preskočiti latentnu fazu i iz potencijalne ući u akutnu fazu (Osmanagić-Bedenik, 2007).

## **2.2. Pojmovno određenje krize i kriznog menadžmenta**

Kriza se može definirati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme. Na nju je moguće djelomično utjecati, ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućuje postizanje ciljeva i opstanak organizacije. Kriza se često povezuje i s lošim publicitetom. Negativno izvještavanje u tisku može pokopati poduzeće ili organizaciju te upravo zbog toga treba posvetiti osobitu pozornost komunikaciji s javnošću tijekom krizne situacije. Kriza za organizaciju može predstavljati i priliku za izgradnju boljeg ugleda (Novak, 2001).

Prema Kešetoviću pojam krize ima mnogo objašnjenja. Kriza kao pojam zaokuplja razne teoretičare i praktičare s različitih područja koji su je svojim definicijama pokušali objasniti. Iako postoje brojne različite definicije poslovne krize i moguće posljedice na poslovanje poduzeća, ovisno o autorima, postoje i određene zajedničke značajke, a to su:

- kriza je posljedica naglog i neočekivanog događaja,
- kriza je sveprisutna,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti poduzeća,
- nastaje u jednom od dijelova poduzeća, ali se širi na cijelo poslovanje,
- predstavlja proces odlučivanja pod pritiskom,
- ima izražen negativan utjecaj na uspjeh poduzeća te
- mora predstavljati prioritet menadžmentu.

Krizni menadžment može se odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji

omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Ključan je za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji te ga svaka organizacija mora imati. Praksa kriznog menadžmenta uključuje pokušaje eliminiranja tehnološke pogreške, pogreške u razvoju formalnih sustava komunikacije te njihovo izbjegavanje ili upravljanje kriznom situacijom.

Zadatak kriznog menadžmenta je pripremiti organizaciju na krizu i poduzeti sve potrebne mjere kako bi se ona izbjegla ili ublažila. Proaktivno planiranje omogućava menadžerima kontroliranje i rješavanje krize, a ignoriranje mogućnosti da do krize dođe vodi k tome da kriza krene vlastitom inercijom. Krizni menadžment može se primijeniti u gotovo svakom području ljudske djelatnosti, ali se najčešće povezuje s međunarodnim odnosima, političkim znanostima i poslovnom sferom. Danas je u svijetu krizni menadžment i kao funkcija i kao organizacija prepoznat u velikim kompanijama, ali i u neprofitnom sektoru u različitim područjima od energetike i turizma do sporta i obrazovanja (Kešetović i sur. 2012).

Svako poduzeće kroz svoje poslovanje prolazi kroz određene faze. Na svom putu prema uspjehu menadžment poduzeća stalno se susreće s novim izazovima koji su rezultat različitih gospodarskih kretanja, porezne politike, ali i događaja iz okruženja kao i poteza konkurentskih poduzeća. Zbog toga, poduzeća suočena sa stalnim promjenama i izazovima često zapadnu u krizu koju je potrebno prevladati kako bi mogla nastaviti uspješno poslovati. Zbog intenzivne konkurentske borbe i učestalih grešaka u upravljanju, čak i uspješna poduzeća ulaze u krizu, pa su tako i ona prisiljena posebnu pažnju posvetiti situacijama koje ih mogu uvesti u krizu. Kriza je neželjena okolnost u kojoj dolazi do poremećaja u normalnom funkcioniranju poduzeća, a većina kriza nastupa jer se ne posvećuje dovoljno pažnje događajima kako u samom poduzeću tako i u njegovoj okolini.

Postoje poduzeća koja su sklona krizi i poduzeća koja su spremna na krizu. Kriza može doći s upozorenjem i bez upozorenja. Za poduzeće su opasnije krize koje dolaze bez upozorenja. Isto tako mogu biti opasne krize s upozorenjem, ali kojima se ne pridaje nikakav značaj, odnosno koje se ignoriraju. Kriza može zadesiti bilo koju djelatnost, veliko ili malo poduzeće, nacionalno ili internacionalno. Svaka kriza je jedinstvena te je zbog toga potrebno odgovoriti na krizu drugačije u svakoj situaciji. Moguće je da neka situacija u jednom vremenu prerasta u krizu, dok u drugom vremenu ne mora. (Novak, 2001).



Kriza ima mnoge nepovoljne utjecaje na određeno poduzeće, ona npr. može ugroziti sposobnost preživljavanja poduzeća, onemogućiti mu ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovanja, a također može dovesti i do ugrožavanja opstanka poduzeća. Ima negativan utjecaj na sliku poduzeća u javnosti, ali i na sposobnost poduzeća da u budućnosti nastavi normalno i nesmetano poslovati. Nagla pojava krize, stres, otežavanje normalnog funkcioniranja poduzeća, nesigurnost i negativan utjecaj na same vrijednosti poduzeća samo su neke od karakteristika. Neki autori samu krizu definiraju i kao neželjeni i neočekivani proces koji ima ograničeno trajanje te donosi negativan utjecaj na ciljeve poduzeća i loše ishode. Kriza za poduzeće predstavlja okolnost u kojoj ono ne može više normalno nastaviti sa poslovanjem (Kešetović, 2012).

Negativni utjecaji krize mogu se grupirati u više kategorija od onih koje izazivaju povećanje troškova do onih koje izazivaju smanjenje prihoda. Zajedničko za obje kategorije je smanjenje dobiti, a time i otpornosti poduzeća na krizne situacije. Osnovni negativni utjecaji mogu se grupirati na slijedeći način (Kešetović, 2012):

- prihodovna strana - direktni utjecaj na prihod kroz nemogućnost isporuke usluge ili proizvoda, smanjenje budućih prihoda kroz odlazak klijenata drugim poduzećima ili kroz neuspjele investicije koje neće donijeti prihod, knjigovodstveni otpis potraživanja itd.,
- lošija financijska slika poduzeća – povećavaju se troškovi zbog pogoršanja rejtinga poduzeća, izgubljenih popusta od dobavljača i većih bankarskih troškova prilikom izdavanja garancija itd.,
- narušavanje reputacije poduzeća – kod kupaca, dobavljača, poslovnih partnera, na financijskom tržištu, itd.,
- ostali negativni utjecaji - zastoji u proizvodnji radi kvara na postrojenju često uzrokuju povećanje plaća, povećanje troškova uslijed potrebe za dodatnim privremenim zaposlenicima, povećanje troškova popravka proizvoda te smanjenje produktivnosti zaposlenika.

Većina kriza nastaje zato što poduzeće ne posvećuje dovoljno pozornosti događajima u okolini. Praćenjem i nadgledanjem događaja u okolini poduzeće pravodobno može odlučiti

što će iskoristiti u svoju korist ili što će izbjeći. Situacija u okolini stalno se mijenja te ju je nužno stalno pratiti kao i sve što se u njoj događa, ali i predvidjeti moguće događaje, što postaje uvjet za opstanak poduzeća. Što prije uprava poduzeća otkrije naznake rastućeg problema, prije može donijeti i učinkovite odluke. Samo praćenje okoline nije dovoljno jer poduzeće ne može sve spriječiti i upravo se zato mora pripremati na moguće krizne situacije. Krizu mogu uzrokovati i odluke uprave poduzeća, s obzirom da se menadžeri u poslovnom okruženju svakodnevno susreću s rizikom, što zahtijeva razne postupke za koje ne postoji jamstvo o uspjehu te upravo zato menadžeri moraju predvidjeti moguće utjecaje i posljedice svog poslovanja te se na njih pripremiti (Novak, 2001).

Kad kriza nastupi uvijek je neočekivana, no može se razlikovati stupanj očekivanosti, tj. da li uprava ne može predvidjeti krizu ili je nije svjesna. Teroristički napadi spadaju u krize koje je teško predvidjeti, dok je za menadžersku neodlučnost i neznanje kriva kompleksna i nestabilna okolina. Menadžeri ponekad ne mogu dobiti dovoljno kvalitetnih informacija koje su potrebne za donošenje odluka te se stoga često koriste statistikama o kriznim situacijama. Krizne situacije sastavni su dio okoline u kojoj organizacija djeluje te stoga krize treba pretvoriti u priliku za poboljšanje, oblikovanje nove strategije i rješavanje odgađanih problema.

Kao što je već navedeno, kriza utječe na javnu sliku poduzeća, ali i na njegovu sposobnost daljnjeg normalnog, te donosi poduzeću neželjenu pozornost javnosti. Međutim, u takvim slučajevima, ta pozornost se mora iskoristiti kako bi se pokazala briga za potrošače, odgovornost prema društvu i okolišu te za isticanje pozitivnih vrijednosti poduzeća što može dugoročno pomoći ugledu poduzeća.

Postoji nekoliko ključnih faktora koji imaju utjecaj na krizu, a prikazani su na Slici 1. u nastavku.

**Slika 1: Faktori kriznog okoliša**



Izvor: Novak, B. (2001) Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, str. 33

### **2.3. Vrste i uzroci krize**

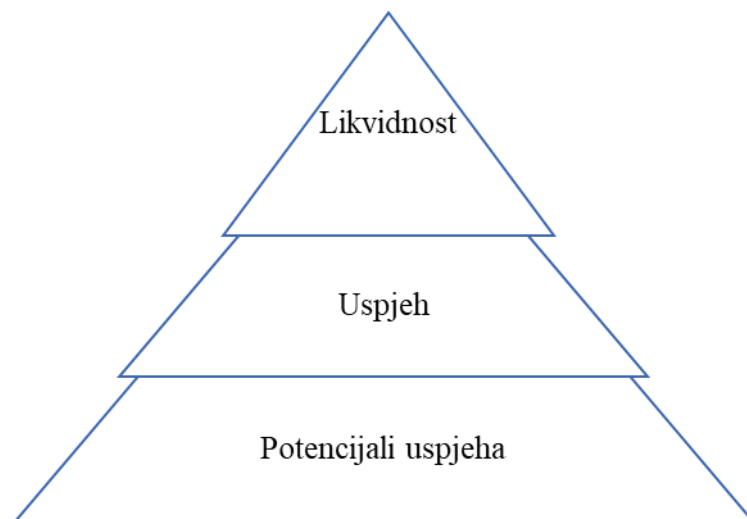
Zbog raznolikosti izvora, poslovne krize često se ne označavaju jednoznačno. Osnovnu podjelu čini podjela prema izvorima krize, odnosno podjela na interne i eksterno uzrokovane poslovne krize, ali postoje još neke podjele vrsta kriza, i to prema (Osmanagić-Bedenik, 2007):

- uzroku – eksterne i interne krize,
- broju uzroka – unikauzalno i multikauzalno uzrokovane krize,
- trajanju – kratkotrajne i dugotrajne krize,
- stupnju opažanja – potencijalne, latentne i akutne krize,
- predvidivosti – predvidive i nepredvidive krize,
- posljedicama – poslovne krize s pretežno destruktivnim ili pretežno konstruktivnim posljedicama,
- ciljevima poduzeća – strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti itd.

Promatra li se kriza prema stupnju predvidivosti, tada se može govoriti o predvidivim i nepredvidivim krizama. Nepredvidive krize su one krize koje nije moguće izbjeći, primjerice prirodne katastrofe ili iznenadni događaji. Prevencija u ovim slučajevima je samo ograničeno moguća. U slučaju nepredvidivih kriza naglasak je na njihovoj prevenciji pri čemu je cilj pokušati nepredvidive krize učiniti predvidivima (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti. Jedan od najznačajnijih negativnih utjecaja krize odnosi se upravo na primarne ciljeve poduzeća čijim se neispunjavanjem može značajno ugroziti buduće uspješno poslovanje poduzeća, ali i njegov opstanak. Na Slici 2. prikazani su glavni ciljevi poduzeća o kojima ovisi njegov opstanak.

**Slika 2: Egzistencijalni ciljevi poduzeća**



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 8, pp 101-118, str. 103

Kriza likvidnosti je oblik operativne krize. Ukoliko dođe do situacije da cilj likvidnosti nije ostvaren, poduzeće neće biti u mogućnosti podmiriti svoje nastale obveze što će ga dovesti do situacije financijske nestabilnosti. U slučaju da poduzeće ne ostvari dovoljnu razinu dobiti koja mu je potrebna za stvaranje dostatnih sredstava za nastavak poslovanja, javlja se mogućnost da poduzeće može doći do stanja prezaduženosti, jer zbog manjka vlastitih sredstava, mora posegnuti za vanjskim izvorima financiranja. Upravo je prezaduženost jedan od najčešćih uzroka poslovne krize.

Kao još jedan oblik operativne krize javlja se i kriza uspjeha do koje dolazi ukoliko poduzeće ne ostvari poslovnu uspješnost što može značajno ugroziti njegov opstanak. Kao strategijska kriza javlja se nedostatak potencijala uspjeha što može ugroziti konkurentsku sposobnost poduzeća u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu. Do krize potencijala uspjeha može doći ukoliko u poduzeću nema odgovarajućih znanja, proizvodi poduzeća nisu ostvarili uspjeh na tržištu ili ako poduzeće nije uspjelo privući kupce na kupnju proizvoda ili korištenje njihovih usluga. (Osmanagić-Bedenik, 2010)

Kada poduzeće pogodi kriza postavlja se pitanje zbog čega je ona nastala, tko ili što ju je uzrokovalo i zašto. Uzroci najvećeg broja kriza dolaze iz same unutrašnjosti poduzeća te zbog toga ono ima mogućnost utjecanja na njih. U literaturi se kao najčešći uzroci kriza navode neprilagođena troškovna struktura, nedostatak vlastitog kapitala, pogrešna procjena razvoja poslovanja, odnosno sve ono za što se smatra da je odgovornost menadžmenta poduzeća. Najčešće pogreške menadžmenta su često u osnovnim upravljačkim zadacima kao što su planiranje, upravljanje i kontrola na svim razinama u organizaciji.

Uzroci krize mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativni uzroci krize definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka koji pokazuju da se uzroci krize kriju u grani kojoj poduzeće pripada, pravnom obliku, veličini i starosti poduzeća. Što se tiče pravnog oblika poduzeća, statistika pokazuje da su poduzeća s ograničenom odgovornošću rizičnija od dioničkih društava, a u pogledu veličine i starosti poduzeća, mlada i manja poduzeća će češće zapasti u krizu od drugih. Kvalitativni uzroci krize mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Vanjski uzroci nastaju u okolini poduzeća te se na njih ne može utjecati, a u njih spadaju (Novak, 2001):

- promjene na tržištu,
- promjene u industrijskoj grani,
- gospodarske krize,
- političke promjene,

- promjene u zakonodavstvu,
- prirodne nesreće itd.

Krize koje proizlaze iz vanjskih izvora su kriza grane i kriza gospodarstva. Krize grane uzrokovane su opasnostima iz uže okoline poduzeća i uglavnom su vezane uz kupce, dok su glavni uzroci krize grane promijenjene potrebe kupaca i otvaranje novih tržišnih mogućnosti, promjene bazne tehnologije i supstitucija proizvoda. Kriza grane načelno predstavlja trajni fenomen uslijed zastarijevanja pojedinih tržišta, pojave supstituta i novih tehnologija te promjene ponašanja kupaca, međutim postoje i primjeri završetka krize grane i njezinog ponovnog oživljavanja. Kriza gospodarstva predstavlja pak pogoršanje ukupnog gospodarskog razvoja koje pogađa sve ekonomske entitete, ali pojedina poduzeća zbog svoje pripremljenosti i boljeg menadžmenta te krize prebrode lakše od ostalih. Također, ova kriza ne pogađa sve industrijske grane, ograničenog je trajanja, ali je teško procijeniti njenu dubinu i trajanje. Dobar primjer je svjetska gospodarska kriza 2008. godine koja je bila uzrok propasti mnogih poduzeća, ali pojedina poduzeća uspješno su poslovala i u tom razdoblju (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Unutarnji uzroci nastaju u organizaciji, a mogu biti (Novak, 2001):

- neodgovarajuća osposobljenost uprave,
- nestručnost i nemoral uprave,
- neučinkovito djelovanje funkcija upravljanja,
- neučinkoviti komunikacijski sustav,
- loša organizacijska kultura,
- nezadovoljstvo i nemotiviranost radnika,
- loša organizacija rada itd.

Unutarnji izvori krize češći su slučaj i za njih odgovornost snosi menadžment, a obično se radi o dugotrajnom ignoriranju odnosno pogrešnom procjenjivanju pozicije. Takve krize nazivaju se i kućne krize. Najčešći uzrok je taj što se poduzeće ne mijenja sukladno

promjenama okoline, a menadžeri su fokusirani na kratkoročne ciljeve i operativno upravljanje te zanemaruju nadolazeće promjene i izazove. (Osmanagić-Bedenik, 2010)

Postoji nekoliko znakova upozorenja koji mogu dovesti do krize u poduzeću, a prikazani su u Tablici 2.

Znakovi upozorenja ne predstavljaju nužno i siguran znak da će do krize doći, ali potrebno je imati na umu da znakovi upozorenja prethode većini kriza. Oni predstavljaju sve ono što nije uobičajeno i što pokazuje slabost koju menadžment ne mora samo ukloniti, već i pretvoriti u priliku.

Neke djelatnosti i grane gospodarstva rizičnije su od drugih. Najčešće se krizne situacije pojavljuju u burznim tvrtkama, automobilske i avionske industrije, bankarstvu, izdavačkim kućama, telekomunikacijama i sl. Mediji se ističu kao najvažniji čimbenici u kriznim situacijama, jer mediji svojim izvještavanjem oblikuju mišljenje ljudi o organizacijama i tako utječu na njihov ugled. Izborom događaja o kojima izvještavaju odlučuju koje će događaje tretirati kao krizu i veliku ulogu u tome imaju novinari koji otkrivaju nepravilnosti u poslovanju i uzrokuju velike medijske krize.

**Tablica 2: Znakovi upozorenja i moguće krize**

<b>Znak upozorenja</b>	<b>Moguća kriza</b>
nizak indeks zadovoljstva zaposlenika	niska produktivnost, loši rezultati, štrajk
odluka o smanjenju broja zaposlenih	štrajk, niska produktivnost, sabotaze
neprikladan sustav nadzora kvalitete	greška na proizvodu, povlačenje proizvoda, negativan medijski publicitet
nezadovoljni potrošači	negativan medijski publicitet, pad prodaje, negativan publicitet usmenom predajom
ne uključivanje ključnih dionika u odlučivanje	Štrajk, niska produktivnost, loši poslovni rezultati
nepoštivanje propisa o zaštiti okoliša	visoke financijske kazne, skupi sudski troškovi, gubitak povjerenja dionika

nepostojanje sustava za mjerenje učinka	nezadovoljstvo zaposlenika, erozija morala, gubitak kadrova, loši rezultati
nepostojanje kriznog plana	neadekvatno postupanje u krizi, negativni medijski publicitet, šteta za reputaciju, loši poslovni rezultati
ignoriranje tehničke slabosti	izbijanje velike krize, velike štete i skupi sudski troškovi, loši rezultati, šteta za reputaciju
bunt nevladinih udruga, nepošteno postupanje	dugi i skupi sudski procesi, negativni medijski publicitet, polarizacija među potrošačima i dionicima, šteta za reputaciju

Izvor: Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 64

Rizik se definira kao mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja, a organizacija se može suočiti sa nekoliko vrsta rizika. U vrste rizika ulaze:

- tržišni,
- kreditni,
- operativni,
- pravni.

Tržišni rizik je opasnost od gubitka koji mogu uzrokovati promjene u cijenama kapitala ili u odnosima između organizacije i partnera. Kreditni rizik odnosi se na vjerojatnost da se transakcije neće izvršiti zbog nesposobnosti druge strane da izvrši financijske obveze. Operativni rizik je rizik financijskog gubitka organizacije zbog neprilagođenosti sustava, neprimjerene kontrole, ljudskog faktora ili pogreške menadžmenta. Pravni rizik je gubitak koji nastaje zbog optužbi da je djelovanje poduzeća u suprotnosti pravnim ili moralnim društvenim normama.

Krizna okolina pojačava značenje dimenzije vremena jer uprava organizacije mora obrađivati sve više informacija i što brže donositi odluke. Ako poduzeće želi savladati krizu mora se pobrinuti za pravodobno i neprestano dobivanje povratnih informacija. U krizama

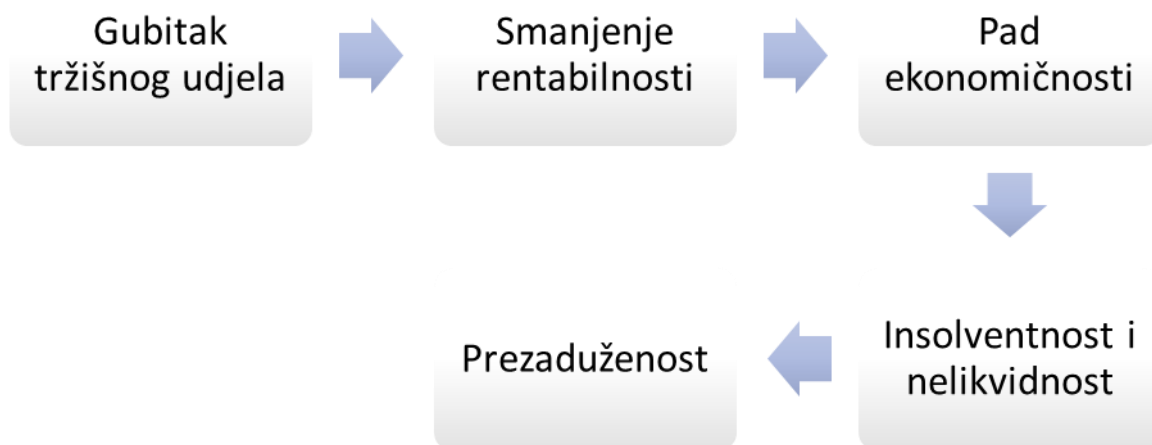


problematici mogu biti i djelatnici poduzeća jer može biti ugrožena njihova sigurnost te istovremeno moraju sudjelovati u rješavanju krize. Na shvaćanje i rješavanje krize utječe način razmišljanja ljudi kojih se situacija tiče. Za rješavanje krize bitna su i financijska sredstva. Sredstva koja su namijenjena otkrivanju i svladavanju krize moraju se tretirati kao ulaganje koje se za vrijeme krize dvostruko vraća ili omogućava opstanak organizacije (Novak, 2001).

#### 2.4. Simptomi i posljedice krize

U svrhu izbjegavanja krize, provodi se anticipativno upravljanje. Ukoliko krizu nije moguće izbjeći, potrebno je poduzeti određene radnje kako bi se kriza zaustavila širiti. Kako bi poduzeće na vrijeme uočilo nastajanje krize i na vrijeme provelo mjere za njeno prevladavanje, najvažnije je uočavanje simptoma poslovne krize. Postoji nekoliko faza djelovanja krize koje su prikazane na Slici 3.

**Slika 3. Faze djelovanja krize**



Izvor: Vlastiti rad autorice prema Osmanagić - Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.

Prvi simptomi krize najčešću su vidljivi kroz pad tržišnog udjela i smanjene potražnje od kupaca što dovodi do pada prodaje, a samim time i dobiti i na kraju likvidnosti poduzeća.

Svaki prijelaz u sljedeću fazu predstavlja i težu situaciju i manje prostora i vremena za djelovanje. Što je više simptoma krize, to je poduzeće dublje došlo u krizu, i teže je vratiti prijašnje nesmetano poslovanje. Simptomi krize mogu biti vidljivi i u području prodaje, zaposlenika, nabave, proizvodnje itd.(Paraskevas, 2006)

Posljedice krize moguće je promatrati kao destruktivne ili kao konstruktivne. Poduzeće se najprije susreće s destruktivnim posljedicama, tj. vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju gubitaka ili insolventnosti mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala, javlja se i opasnost gubitka radnog mjesta ukoliko je vlasnik zaposlen u poduzeću itd. Poslovna kriza za zaposlene znači često potpuno novu orijentaciju, a ponekad i gubitak zaposlenja, a za poslovne partnere također predstavlja ugroženost njihove egzistencije. Posljedice nastaju i za vlasnike tuđeg kapitala, od nepravodobnog plaćanja ili neplaćanja kamata sve do nesposobnosti podmirenja dugova. Za dobavljače poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima, a za kupce može značiti smetnju vlastitog poslovnog procesa te može dovesti i do vlastite poslovne krize. Konkurencija može u prvi tren profitirati od krize poduzeća no može osjetiti i negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu.

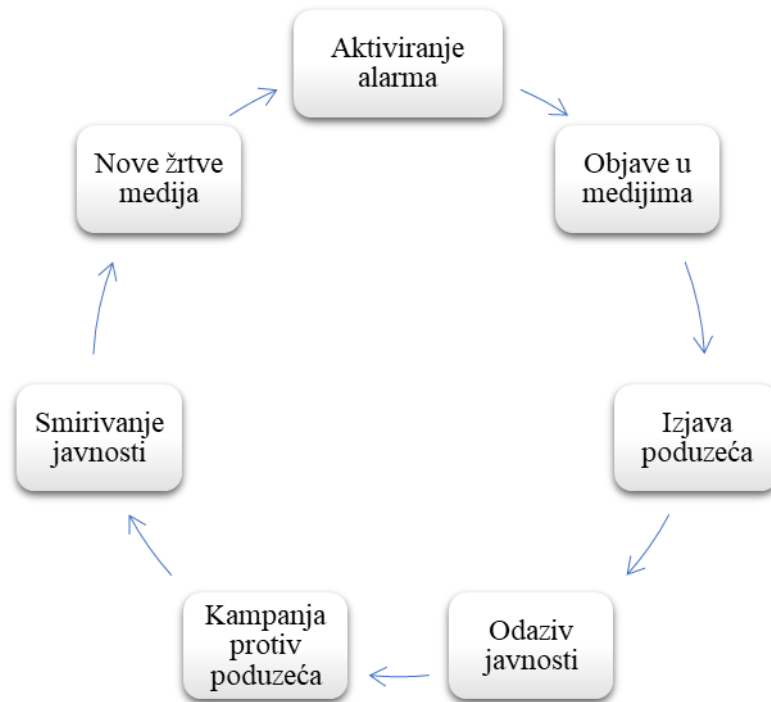
Međutim, bez obzira na negativne posljedice koje donosi, u nekim situacijama kriza može donijeti i pozitivan zaokret. Konstruktivne posljedice krize obuhvaćaju iskorištavanje krize za oslobođenje dodatne snage, pojačanje spremnosti struktura na promjene i iniciranje inovacija, a može potaknuti i stvaralačke potencijale kako bi se moglo spremnije pristupiti raznim izazovima s kojima se poduzeće susreće. Ovisi o tome u kojoj se mjeri među vlasnicima i zaposlenima potiču dodatni resursi i potencijali te u kojoj mjeri su uzajamno usklađeni i orijentirani prema cilju. Kriza povećava sposobnost odvajanja od postojećih navika, sposobnost jačeg okretanja budućnosti i slabljenja orijentacije na prošlost. Angažman u ovladavanju krizom ovisi o tome u kojoj su mjeri njome pogođeni pojedini, interni i eksterni subjekti, ali i o sustavu vrijednosti, tj. da li se kriza shvaća kao neuspjeh vlastitih sposobnosti ili kao dio poslovnog procesa.(Osmanagić-Bedenik, 2010)

## **2.5. Strategije upravljanja poduzećima u kriznim situacijama**

Poduzeća se tijekom svog poslovanja susreću s brojnim nepredvidivim okolnostima koje mogu imati znatno negativan utjecaj na poslovanje poduzeća. Neke okolnosti za poduzeće su

neočekivane i na njih se ne može utjecati, ali postoje i one do kojih može doći zbog postupaka uprave poduzeća. Na Slici 4. prikazan je tijek krize.

**Slika 4: Prikaz razvoja krize**



Izvor: Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, str. 128

Aktivna javnost šalje negativnu informaciju te se tako aktivira alarm, a mediji svojim izvještavanjem stvaraju osjećaj opasnosti. Poduzeće na to odgovara izjavom koja se temelji na činjenicama. Zbog negativnog izvještavanja javnost počinje izbjegavati proizvode poduzeća zbog čega dolazi do pada prodaje. Oni koji su započeli krizu zatim pojačavaju kampanju protiv poduzeća koje počinje ulagati sve veće napore kako bi smirilo nastalu situaciju i povećalo prodaju. Nakon nekog vremena poduzeće uspijeva vratiti normalno poslovanje, a mediji traže nove žrtve o kojima će izvještavati.

Životni ciklus krize može se podijeliti na četiri stupnja (Novak, 2001):

- izvor ili potencijalna opasnost – opasnost može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba u poduzeću, a ako ih se zanemari iz njih može nastati krizna situacija koja će ugroziti poslovanje i opstanak poduzeća,

- jačanje ili rastuća kriza – ovaj stupanj može utjecati na razvoj opasnosti u kriznu situaciju, poduzeće može mudrim postupcima spriječiti nastanak krize,
- stvarna ili kritična kriza – na ovom stupnju opasnost prerasta u krizu, a poduzeće sve teže kontrolira situaciju,
- rješavanje ili smirivanje krize – uprava poduzeća mora analizirati kriznu situaciju i razmisliti o preventivnim postupcima u novom poslovanju.

Krizni menadžeri moraju održavati ravnotežu između potrebe da znaju ono što im je neophodno i da drže stvari pod kontrolom, te se moraju boriti sa samom organizacijom donošenja odluka u kriznim situacijama. Krize vrše pritisak na strukture rutinskog donošenja odluka. Početak reagiranja sustava rukovođenja na pojavu krizne situacije prvenstveno je povezan s nestandardnim, izvanrednim i radikalnim mjerama koje se mogu podijeliti na strateške i taktičke. Strateške mjere povezane su s bitnom reorganizacijom postojećeg sustava rukovođenja, s formiranjem i početkom rada nove funkcionalne strukture sustava, organizacijom hitne službe, realizacijom novih funkcija donošenja određenih protumjera te s formiranjem nove informacijske sredine i odgovarajućeg informacijskog sustava.

Taktičke mjere ne mijenjaju bit uobičajenih organizacijskih odnosa, a svode se na rukovođenje realizacijom standardnih funkcija povezanih s osiguravanjem neprekidnog rada sustava rukovođenja u novim, težim uvjetima. Osnovni cilj tih mjera je osiguravanje funkcioniranja sustava rukovođenja u izvanrednim situacijama. U okviru strateškog pristupa mjere koje moraju biti realizirane su sljedeće (Kešetović i sur. 2012):

- reorganizacija ili formiranje strukture sustava rukovođenja i osnivanje kriznog stožera,
- reorganizacija postojećeg ili formiranje novog informacijskog sustava te
- formiranje hitnih službi za određene namjene.

Kako bi se izbjegle ili umanjile posljedice krize potrebno je znati učinkovito upravljati krizom u poduzeću, tj. razviti aktivnosti kriznog menadžmenta koji djeluje na način da u najvećoj mogućoj mjeri smanji potencijalnu štetu koju kriza može imati na poslovanje i

pomaže u uspostavljanju kontrole nad nastalom situacijom. Upravljanje krizom uključuje nekoliko faza zaštite, a to su (Tafra-Vlahović, 2011):

- identificiranje i procjena slabih točaka poduzeća – prije svake krize moguće je uočiti znak za upozorenje te je potrebno znati procijeniti koje su slabe točke u poduzeću i nakon njihove identifikacije znati odrediti na koji način one mogu štetno djelovati na poduzeće,
- sprječavanje da se ranjivosti pretvore u krizu – predstavlja odliku uspješnog poduzeća,
- planiranje za potencijalnu krizu – uspješna poduzeća svjesna su da je upravljanje krizom važan dio menadžmenta te ulažu značajna sredstva i angažiraju zaposlenike sa svrhom pripreme za krizne situacije,
- određivanje kada je kriza nastupila i koje mjere treba poduzeti - ključ u upravljanju krizom je učinkovito i brzo djelovanje,
- učinkovito komuniciranje tijekom krize – komuniciranje s dionicima na pošten i otvoren način,
- praćenje krize i prilagođavanje intervencije u hodu – praćenje učinaka upravljanja kako bi se uvidjelo kako se ponašaju ključne javnosti kako bi se prilagodile poruke,
- izoliranje tvrtke od krize jačanjem reputacije i kredibiliteta – prije izbijanja krize potrebno je doseći maksimalnu sposobnost poduzeća i izgraditi dobar rejting.

Slika 5. prikazuje faze upravljanja krizom u poduzeću.



Izvor: Osmanagić-Bedenik, (2010.), Krizni menadžment: Teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 8 No.1

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva tri koraka, a to su anticipativno upravljanje krizom, identifikacija krize te reaktivno upravljanje krizom.

### *2.5.1. Anticipativno upravljanje krizom*

Suvremeno poslovanje karakterizira neizvjesnost, jaka konkurencija, kompleksnost i stalne promjene na tržištu koji dovode do otežanog i nesigurnog poslovanja. Uz svoje prethodno određene ciljeve poslovanja, poduzeća uvijek moraju biti spremna na određene promjene i prijetnje s kojima će se susresti prilikom ostvarivanja svojih ciljeva. Poduzeće koje na vrijeme prepozna krizu te se pripremi za njezino ovladavanje lakše će se nositi s njom i zbog toga vrlo važnu ulogu ima preventivno djelovanje. Ono je najbolji način usklađivanja potreba poduzeća i okoline te upravljanja krizom. U poslovnoj praksi preventivno djelovanje na krizu naziva se još i anticipativno upravljanje, a cilj mu je jačanje kompetentnosti poduzeća te pripremanje poduzeća prema promjenama temeljnih varijabli. Najvažniji instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su (Osmanagić-Bedenik, 2009):

- upravljanje rizicima,
- bonitet poduzeća,
- politika fleksibilnosti i
- sustav ranog upozorenja.

### **Upravljanje rizicima**

Organizacije se svakodnevno u svom poslovanju susreću s poslovnim rizicima. Oni utječu na smjer donošenja poslovnih odluka, a odražavaju se na cjelokupno poslovanje organizacije. Poslovni rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih tokova i vrijednosti poduzeća, odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve. Upravljanje rizicima kao najvažniji instrument anticipativnog upravljanja krizom, jedna je od najsloženijih poslovnih aktivnosti u kojoj se traži istraživanje i stručno prosuđivanje koje zahtijeva poznavanje metoda i načina adekvatnog izračunavanja različitih vrsta rizika uz praktično primjenjivanje na aktualne probleme.(Buntak, Droždek, Koščak, 2014)

Organizacije se mogu susresti s četiri vrste rizika (Novak, 2001):

- tržišni rizik – opasnost od gubitaka uzrokovanih promjenom cijena kapitala ili ugovorenih odnosa sa partnerima,
- kreditni rizik – opasnost od gubitaka zbog nesposobnosti druge strane da izvrši dospjele obveze,
- operativni rizik – opasnost od gubitaka uzrokovanih neprilagođenošću sustava, neprimjerenom kontrolom, ljudskim faktorom ili pogreškama menadžmenta te
- pravni rizik – opasnost od gubitaka zbog optužbi da poduzeće djeluje suprotno pravnim ili moralnim društvenim normama.

Upravljanje rizicima omogućuje njihovo ovladavanje i svođenje njihovih nepovoljnih učinaka na minimum što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva. Definiranjem i klasificiranjem rizika poduzeće preventivno djeluje na nastanak negativnih događaja čime umanjuje opasnost nastanka krize te se prema tome rizici mogu podijeliti u nekoliko kategorija.

Rizici prve kategorije se ne mogu predvidjeti i na njih se ne može utjecati, a u njih se ubrajaju prirodne katastrofe koje mogu uništiti imovinu poduzeća i njegovo cjelokupno poslovanje. Rizici druge kategorije su oni koji djeluju u neposrednom okruženju poduzeća i na njih se vrlo malo može utjecati, a obuhvaćaju promjene zakona, fiskalne politike, tržišne rizike, carinske stope itd. Rizici treće kategorije odnose se na rizike koji su povezani s poslovanjem poduzeća, inovacijom i razvojem proizvoda, kvalitetom, financijske rizike itd., koji se mogu izbjeći donošenjem odgovarajućih odluka koje su usmjerene na poslovnu izvrsnost.

Proces upravljanja rizicima je usko povezan s upravljanjem krizom. Definiranje svakog pojedinačnog rizika, ocjena njegovog pojavljivanja i djelovanja te pronalazak optimalnih rješenja svrha su sustava upravljanja rizicima. Prepoznavanjem rizika djeluje se u pravcu sprečavanja krize (Osmanagić-Bedenik, 2007). Tablica 3. prikazuje tradicionalne i suvremene načine upravljanja rizicima.

**Tablica 1: Tradicionalni i suvremeni načini upravljanja rizicima**

<u>Tradicionalni načini upravljanja rizicima</u>	<u>Suvremeni načini upravljanja rizicima</u>
upravljanje rizicima kada menadžment reagira nakon spoznaje i nastanka rizika	vrednovanje rizika je kontinuirani proces
upravljanje rizicima usmjereno prema unutra	u upravljanju rizicima sudjeluju svi
u centru upravljanja financijsko-ekonomski rizici	menadžment preuzima odgovornost za vrednovanje i upravljanje rizicima
upravljanje rizicima se promatra odvojeno s obzirom na rizike	neprekidno se promatraju i vrednuju stvarni izvori rizika
upravljanje rizicima nije sastavni dio aktivnosti vrhovnog menadžmenta poduzeća	
menadžeri su imali averziju prema riziku	
rizici su promatrani individualno	

Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Koščak, M.: *Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom*, Tehnički glasnik, br. 8, 2014, pp 25-33, str. 28

### **Bonitet poduzeća**

Bonitet poduzeća je ocjena vjerojatnosti nastupanja insolventnosti poduzeća u budućnosti, prema nešto širem shvaćanju ocjena likvidnosti i kreditne sposobnosti, u najširem smislu sveobuhvatna ocjena temeljena na analizi završnog računa i situacije poduzeća. Postupak ocjene boniteta čini transparentnim sva negativna i pozitivna svojstva poduzeća, omogućuje spoznaju potencijalne snage i potencijalnih slabosti poduzeća. Pojedino poduzeće svrstava se u jedan od šest mogućih razreda boniteta (Osmanagić-Bedenik, 2007):

- 1. i 2. razred – poduzeća u kojima ni podaci o bilanci ni situacija u poduzeću ne upućuju na ugroženost poduzeća,
- 3., 4. i 5. razred – poduzeća za koja se, ili na temelju bilance ili na temelju situacije poduzeća, zaključuje o trenutnoj ugroženosti i



- 6. razred – poduzeća čije bilance odražavaju značajke prisutne i u bilancama ugroženih poduzeća, a i situacija poduzeća sa svojim negativnim značajkama ukazuje na akutnu ugroženost.

Instrumenti analize i ocjene boniteta su (Osmanagić-Bedenik, 2009):

- analiza bilance kojom se ocjenjuje imovinsko stanje i uspjeh poduzeća,
- analiza poslovanja tijekom godine koja obuhvaća mjesečna izvješća o poslovanju, analizu troškova i analizu kapitala,
- analiza konta koja odražava ponašanje poduzeća u određenim situacijama,
- pregledavanje posla na licu mjesta čime se analiziraju postojeće činjenice u tehničkom i komercijalnom području,
- analiza grane kojom se ocjenjuje opća situacija grane i položaj poduzeća u grani te
- postupak rejtinga kojim se vrednuje bonitet i kreditna sposobnost poduzeća.

### **Politika fleksibilnosti**

Svako poduzeće koje želi opstati usprkos dinamičnoj okolini mora biti spremno na promjene i prilagodbu postojećem stanju. Potrebno je kontinuirano pratiti promjene koje se događaju u okruženju te mijenjati poslovnu politiku u skladu s tim promjenama. Zbog ubrzanog načina života, stalnog razvoja tehnologije i načina poslovanja te različitih trendova koji se stalno mijenjaju, sve veću ulogu igra politika fleksibilnosti. Politikom fleksibilnosti stvaraju se poslovne strukture i poslovni procesi tako da poduzeće može na promjene u budućnosti reagirati brže i usmjerenije prema cilju. Provodi se kroz stvaranje potencijala promjena, rano upozorenje te porast fleksibilnosti (Osmanagić-Bedenik, 2007).

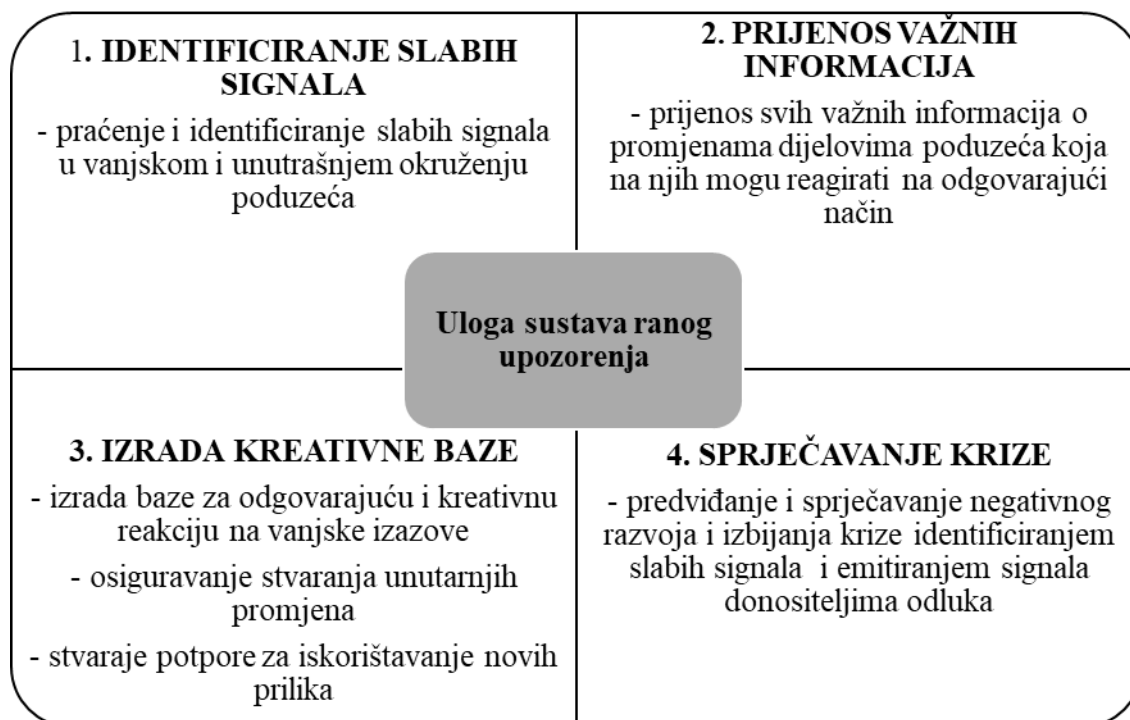
S obzirom da poduzeće u slučaju nastupanja promjena nema dovoljno vremena za donošenje adekvatne odluke, potrebno je uočiti potencijalne promjene na vrijeme te reagirati u što ranijem stadiju. Sposobnost prilagođavanja promjenama može se povećati fleksibilnošću organizacijskih procesa, izgradnjom učinkovitog računovodstva, učinkovitim poslovnim planiranjem, motivacijom zaposlenih i sličnim aktivnostima. Porast fleksibilnosti uvjetovan je stručnim znanjem, spremnošću menadžmenta za promjene, kao i sposobnošću učenja i

cjelovitog razmišljanja suradnika. Poticaj porastu fleksibilnosti predstavljaju demokratski stilovi vođenja za razliku od autoritarnih stilova. Porast fleksibilnosti postiže se uvođenjem fleksibilnih organizacijskih procesa te decentralizacijom odlučivanja, tj. uvođenjem divizionalne organizacijske strukture. Učinkovito računovodstvo u bilo kojem trenutku treba omogućiti uvid u financijsku situaciju poduzeća, stvaranje financijskih rezervi i otvaranje novih financijskih izvora što povećava sposobnost prilagodbe poduzeća novim uvjetima na tržištu, a učinkovito poslovno planiranje na vrijeme otkriva odstupanja poslovanja od planiranih vrijednosti kako bi se mogle poduzeti aktivnosti prilagodbe promjenama (Osmanagić-Bedenik, 2007).

### **Sustav ranog upozorenja**

Sustavi ranog upozorenja specifični su sustavi opskrbljivanja informacijama sa zadatkom da signaliziraju latentne opasnosti i rizike, ali i prilike i šanse, putem informacija ranog upozorenja. Zadatak takvog sustava je prikazati moguće promjene u što ranijem stadiju kako bi menadžment imao dovoljno prostora za manevar i što veći izbor mjera za savladavanje krizne situacije. Jedan od glavnih zadataka sustava je pratiti i otkriti slabe signale u unutarnjoj i vanjskoj okolini poduzeća. Informacije o slabim signalima dalje se prenose menadžmentu koji treba biti u mogućnosti donijeti odgovarajuće odluke koje su u najboljem interesu za cijelo poduzeće te provesti preventivne mjere. Sustav predstavlja integralan dio sustava praćenja okoline, te zahtijeva praćenje promjena i anomalija iz kojih se mogu izvući interpretacije i zaključci. Osnovna svrha indikatora ranog upozorenja je sprečavanje iznenađenja, dobitak na vremenu i porast kreativnih sposobnosti poduzeća. Ciljevi razvoja sustava ranog upozorenja su omogućiti donošenje pravilnih odluka partnerima poduzeća, suočavanje menadžmenta i zaposlenika sa stvarnom situacijom u poduzeću na osnovi objektivnih pokazatelja i praćenje uspješnosti provođenja procesa izlaska iz krize. (Osmanagić-Bedenik, Rausch, Labaš, 2012)

**Slika 6: Ključne uloge sustava ranog upozorenja**



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N., Rausch, A., Labaš, D.: *Early warning systems – empirical evidence*, Tržište, br. 24, 2012, pp 201-218, str. 204

Sustavi ranog upozorenja mogu se podijeliti na strateške i operativne sustave ranog upozorenja. Strateški sustavi ranog upozorenja usmjereni su na budućnost i osiguranje dugotrajne egzistencije poduzeća kroz uočavanje signala koji bi mogli naštetiti nositeljima uspjeha u poduzeću. Područja promatranja su politički rizici, financijski rizici, rizici konkurencije, pravni rizici, rizici ponašanja potrošača i rizici ponašanja zaposlenih. Operativni sustavi ranog upozorenja usmjereni su na prošlost i sadašnjost, kao podloga se koriste kvantitativne informacije iz financijskih izvještaja o likvidnosti i uspjehu poduzeća.

Pokazatelji rentabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti i zaduženosti čine sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja. Prvi simptom krize je gubitak tržišnog udjela, odnosno smanjenje važnosti poduzeća i proizvoda/usluga za kupce. Nakon toga slijedi smanjenje rentabilnosti, odnosno smanjenje povrata s obzirom na ulaganja poduzeća. Smanjenje ekonomičnosti je sljedeći simptom, a odraz je većih rashoda od prihoda. Uslijed gubitaka, odnosno neuspjeha poduzeća, javlja se insolventnost i nelikvidnost koja vodi prezaduženosti kao posljednjem koraku prije propasti poduzeća (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Anticipativno upravljanje predstavlja najbolji način upravljanja krizom jer omogućuje uočavanje potencijalnih preokreta u budućnosti i pravovremenu prilagodbu poduzeća na te promjene. Rano upozorenje, kao i ostali instrumenti anticipativnog upravljanja krizom, povećavaju osjetljivost na buduće unutarnje i vanjske promjene u poduzeću. Pravilnim korištenjem ovih instrumenata poduzeće djeluje preventivno, odnosno sprječava nastanak poslovne krize.

### *2.5.2. Identifikacija poslovne krize*

Kako bi se kriza identificirala na vrijeme potrebno je otkriti promjene na temeljnim varijablama koje imaju izravan utjecaj na opstanak poduzeća. Potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja: je li poduzeće u krizi i ako je do kojeg intenziteta. Na njih se odgovara identifikacijom poslovne krize. Za odgovor na prvo pitanje, potrebno je prepoznati prve simptome krize, kako bi se pravovremeno prepoznala egzistencijalna opasnost za poduzeće. Otkriveni simptomi se potom analiziraju i interpretiraju, kako bi se bolje shvatila sama srž i uzrok nastanka problema. Nakon otkrivanja prvih simptoma krize, potrebno je odrediti njezinu dubinu i intenzitet. Pomoću poslovne analize, odnosno analize pokazatelja i njihovih definiranih vrijednosti može se doći do spoznaje o jačini krize, a u tu svrhu provodi se analiza internih i eksternih činitelja (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Analiza internih činitelja obuhvaća analizu samog poslovanja poduzeća, odnosno njegovih jakih i slabih strana, te se analiziraju kvantitativne i kvalitativne informacije o poduzeću. Analiza resursa bavi se kvantitativnim podacima prikazanim u financijskim izvještajima, tj. koristi se za utvrđivanje općeg stanja poduzeća, za razumijevanje aktivnosti poduzeća, za normaliziranje financijskih pokazatelja kao ciljnih vrijednosti i za kontrolu smislenosti financijskih prognoza itd. Analiza sustava upravljanja obuhvaća (Osmanagić-Bedenik, 2007):

- analizu sustava vrijednosti (vizija, misija, strategija, ciljevi i planovi poduzeća),
- analizu instrumenata upravljanja,
- analizu stila vođenja i
- analizu menadžmenta.

U današnjem poslovnom svijetu poduzeća djeluju u okolini koja je sve složenija i dinamičnija pa je velik broj poslovnih kriza uzrokovan nedovoljnim pridavanjem pozornosti poduzeća događajima u okolini. Analiza eksternih činitelja obuhvaća analizu čimbenika koji se nalaze u vanjskom okruženju poduzeća. Na promjene u okolini, poduzeće ima ograničenu mogućnost utjecaja i u pravilu ih ne može spriječiti, stoga je nužno da poduzeće provodi analizu okoline u kojoj posluje kako bi na vrijeme predvidjelo moguće situacije koje će utjecati na poslovanje i odlučilo hoće li te situacije iskoristiti ili pak izbjeći (Novak, 2001).

Eksterna analiza sastoji se od analize grane i analize vanjske okoline poduzeća i provodi se u svrhu identifikacije sadašnjih i rane spoznaje budućih mogućih situacija u okolini. Analiza grane ili unutarnje okoline poduzeća odnosi se na praćenje događanja koja su u neposrednoj okolini poduzeća i direktno utječu na poduzeće. Takva analiza daje odgovore na pitanja koja je faza razvoja grane, položaj grane, struktura i ponašanje konkurencije, dobavljača, kupaca i sl. Jedan od čestih načina istraživanja vanjske okoline i utjecaja koje ona ima na poduzeće i njegovo poslovanje je PESTLE analiza koja analizira opći društveni, sociokulturni, politički, pravni, gospodarski, tehničko-tehnološki i ekološki razvoj. Analiza vanjske okoline omogućava da se pravovremeno prepoznaju vanjske prijetnje kako bi ih poduzeće spremilo na njihov dolazak i vanjske prilike kako bi ih se pretvorilo u svoje prednosti (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Simptomi poslovne krize razlikuju se s obzirom na stupanj razvoja krize. U potencijalnoj krizi nema jasno vidljivih simptoma, ali se naslućuje dolazak promjena i poteškoća te se javlja potreba za praćenjem i analiziranjem pojedinih simptoma kako bi se okolina učinila što sigurnijom. Kod latentne krize simptomi postoje, ali ih poduzeće još ne uočava te nema učinkovit sustav praćenja simptoma krize, ali još uvijek ima vremena za uspješno izbjegavanje krize. U krizi koja je vidljiva, simptomi su jasni i lako uočljivi, a neovladive krize nastaju na potpuno ignoriranje simptoma krize i pojavljuju se kod veoma loše vođenih poduzeća.

### *2.5.3. Reaktivno upravljanje krizom*

Nakon što se dijagnosticira mjesto i uzrok krize, potrebno je usmjeriti sve snage na njeno uklanjanje. Reaktivno upravljati krizom znači reagirati na krizu, tj. poduzimati radnje koje će

poduzeće izvući iz krize. Reaktivno upravljanje krizom podrazumijeva restrukturiranje budućnosti poduzeća, tj. obnavljanje poduzeća ili likvidacija. Obnavljanje za poduzeće znači preokret, odnosno novi početak i otklanjanje negativnih posljedica krize te prilagođavanje postojećem stanju s izmijenjenim tržišnim uvjetima, a može biti strateško i operativno.

Strateško obnavljanje poduzeća temelji se na identificiranju zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izraditi scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja. Operativnim obnavljanjem nastoji se poboljšati poslovanje poduzeća te ostvariti bolje rezultate u pogledu ostvarenih prihoda i poboljšane likvidnosti. To se postiže aktivnostima poput smanjenja fiksnih troškova, prodajom nepotrebne imovine, poboljšanjem proizvodnih procesa itd. Proces obnavljanja sastoji se od nekoliko koraka (Osmanagić-Bedenik, 2007):

- analiza situacije,
- izrada scenarija obnavljanja,
- osmišljavanje strategije obnavljanja,
- izrada programa obnavljanja te
- upravljanje sanacijom.

Otežani tržišni uvjeti kao posljedicu nose i prestanak rada određenog broja poslovnih subjekata. Ukoliko kriza u poduzeću traje već dulje razdoblje, poduzeće je prezaduženo te ne postoji mogućnost izlaska iz nje i dolazi do potrebe za prodajom poduzeća ili likvidacijom. Prodaja poduzeća je za vlasnike poduzeća u krizi mogućnost izlaska iz krize podmirivanjem vjerovnika приходima od prodaje. U slučajevima kada prodaja poduzeća nije moguća, a poduzeće je nelikvidno i temeljem toga nije sposobno za daljnje poslovanje, provodi se likvidacija, tj. prestajanje postojanja nekog gospodarskog subjekta. Postupak redovite likvidacije pokreće se ukoliko dođe do neispunjenja propisanih uvjeta za obavljanje određene djelatnosti, nestajanja prirodnih uvjeta za obavljanje određenih djelatnosti ili poslovanje s gubitkom u dužem razdoblju. Cilj likvidacije je gašenje posla, unovčenje imovine, podmirivanje obveza i odgovarajuća podjela likvidacijskog kapitala (Osmanagić-Bedenik, 2007).

### **3. PEKARSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Pekarska industrija pripada prehrambenoj i prerađivačkoj industriji i kao takva je vrlo važna za svaku nacionalnu ekonomiju. Također, generira dodatna radna mjesta u povezanim djelatnostima jer svako radno mjesto u prerađivačkoj industriji za sobom povlači još 5 ili 6 radnih mjesta u pratećim djelatnostima.

#### **3.1. Povijesni razvoj pekarstva**

Kruh je od davnine osnovna namirnica najvećega dijela ljudske populacije - pečeno kvasno ili beskvasno jelo od brašna, umiješeno s vodom i posoljeno. Prešavši s nomadskoga na sjedilački, zemljoradnički način života usavršio se i način pripremanja hrane. Isprva se pripremao kruh bez kvasca, no već su Egipćani poznavali kvasni kruh. U Rimu su postojali obrtnici pekari (često robovi), a poslije i velike državne pekarnice. Egipćani su veće količine krušnoga tijesta mijesili nogama, rimski pekari su imali drvene sprave. U ranome srednjem vijeku žene su mijesile kruh kod kuće, a od IX. st. u većim su se gradovima pojavili obrtnici. Tek su od XIX. st. u uporabi strojevi, čime je pečenje kruha postalo industrijskom djelatnošću, uređenom zakonskim propisima.<sup>1</sup>

#### **3.2. Postojeće stanje u pekarskoj industriji**

Tržište pekarskih proizvoda podijeljeno je na velike i male, odnosno na regionalne proizvođače i veliki broj malih pekarnica koje su prisutne samo u nekim gradovima. Male pekarnice teško se nose s većom pekarskom industrijom koja u kriznim vremenima može ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na „kvartovske“ pekarnice. U prilog „kvartovskim“ pekarnicama ide što kriza najveći utjecaj ima na veće pekarske tvrtke čiji pad prodaje je veći nego kod malih pekarnica, zbog njihove veće fleksibilnosti i veće kvalitete proizvoda koju mogu ponuditi.

U udjelu proizvoda u proizvodnji pekarske industrije daleko je najzastupljeniji kruh s udjelom od oko 80% dok ostalih 20% otpada na sve druge proizvode. Zbog pada kupovne moći još je veća potražnja za osnovnim vrstama kruha, koje u pravilu čime 50% ponude

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija – kruh. Preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34255> (10.02.2019)

pekarnica. Što se tiče kruha, u proizvodnji je najzastupljeniji polubijeli kruh s oko 35% udjela.

Financijska agencija (Fina) napravila je analizu trenutačnog stanja pekarske industrije u Hrvatskoj, koje je krajem 2016. godine imalo 850 poduzetnika s ukupno 15.874 zaposlenih. U odnosu na godinu prije, došlo je do rasta zaposlenih od 7,7 posto. Promatrano na razini županija, najviše poduzetnika je u Gradu Zagrebu, a slijede ga Splitsko-dalmatinska i Primorsko-goranska županija.

Zbog velikog broja pekarnica, industrija se sve više okreće izvozu u susjedne zemlje. Broj izvoznika u pekarskoj industriji povećan je za 18,2 % (ukupno 26), što je četiri izvoznika više no što ih je bilo u 2015. godini. Broj uvoznika povećao se za 25,9 % (ukupno 68). Također u Europskoj uniji prosječna potrošnja kruha je oko 60 kilograma po stanovniku, a u Hrvatskoj, prema podacima Europskog udruženja mlinske industrije (European Flour Milling Industry), 62 kilograma što je podatak bitan za izvoz.

Izvoz pekarskih proizvoda sa 17,3 tone u 2013. godini, porastao je na 28,2 tone u 2017. godini. Za razliku od izvoza, uvoz kruha u 2017. godini je smanjen u odnosu na godinu ranije za 10% i iznosio je 9.526 tona. Treba spomenuti i da je proizvodnja brašna u 2016. godini pala na 276.601 tonu (2010. godine iznosila je 327.114 tona)<sup>2</sup>.

Pekarska industrija u Hrvatskoj godišnje treba oko 550 tisuća tona pšenice dok je domaća proizvodnja oko 700 tisuća tona (2016. godine 682 tona). Unatoč povećanom uvozu, proizvodnja kruha u Hrvatskoj ne zaostaje, već od 2010. bilježi rast, pa je tako 2016. godine proizvedeno 152.951 tona (za razliku od 2010. godine kada je proizvedeno 136.496 tona).

Profitabilnost u pekarskoj industriji jako je niska i iznosi svega oko 1,2%, a 60% ih je u gubitku. Pritisci na cijenu kruha nisu samo tržišni, nego i politički i medijski. Kad poskupe energija, rad ili transport, pekarima se prigovara što podižu cijenu kruha, a kad se uvede PDV na kruh, opet se od pekara očekuje da progutaju taj trošak.

Proizvodnja tjestenine također je važan proizvod pekarske industrije. U 2012. proizvodnja domaće tjestenine po prvi puta bila veća od uvoza. Od 2000. do 2012. proizvodnja je rasla 3.5 puta. Od 2000. do 2009. godine potrošnja tjestenine je rasla golemih 85%, što je odlika

---

<sup>2</sup> Ja trgovac. Preuzeto s: <https://www.jatrgovac.com/2018/10/kruh-nas-svagdasnji/> (10.02.2019)



informatičke industrije i mobilne telefonije, a ne prehrane što pokazuje koliko potencijala Hrvatsko tržište ima za takve proizvode.

Širenje broja prodajnih mjesta pekarskih lanaca pratio je i rast broja tvrtki iz tog sektora, 2005. godine u Hrvatskoj su bila registrirana 322 trgovačka društva u sektoru pekarske industrije, da bi u 2017. godine, taj broj narastao na 875. Najveća trgovačka društva koja se bave pekarskom djelatnošću u Hrvatskoj su Mlinar s mrežom od više od 230 poslovnica i proširenjem poslovanja i izvan zemlje. Zatim, Pan-pek (s mrežom od 48 poslovnica) i Dubravica (s mrežom od 35 poslovnica), te Zagrebačke pekarnice Klara koje su fokusirane na prodaju kroz trgovačke lance i među pobrojanim tvrtkama imaju najmanju maloprodajnu mrežu od tek 26 prodavaonica.

### **3.3. Problemi pekarske industrije**

Trend porasta proizvodnje peciva i drugih pekarskih proizvoda može se objasniti sve većim otvaranjem novih, modernih pekarnica koje nude sve veći broj pekarskih proizvoda. S druge strane zbog ekonomske krize pekarska industrija teško preživljava dok su neke pekarnice pred kolapsom. Razlozi za to su prevelika davanja državi, nedostatak subvencija od države, nedostatak stranih ulaganja koja bi pomogla konkurentnosti i podcijenjenost cijena kruha u odnosu na strana tržišta.

Većina pekarnica u Hrvatskoj ima strojeve i pogone u vrlo lošem stanju i to zahtijeva iznimno velike investicije za koje nemaju novaca, a prije stranih investicija nema, jer je interes stranih kompanija uvoz na tržište Republike Hrvatske, a ne poticaj njene pekarske industrije. Za takvo nešto država bi trebala imati sluha želi li spasiti i proširiti jedno od svojih strateški bitnih grana.

Također, kruh nije socijalna kategorija i na njegovu cijenu ne utječe samo cijena pšenice i brašna već mnogi drugi faktori kao što su: plaće pekara, pomoćnih radnika, čistačica, vozača, administratora, trgovaca, cijene struje, plina, vode, sirovine, grijanja, goriva za vozila, slivnih voda, ZAMP-a, komunalnog doprinosa, telefona, mobitela, kompjutorskog održavanja, spomeničke rente, osiguranja vozila i zgrada, liječničkog pregled djelatnika, sanitarne iskaznice djelatnika, regresa, prijevoza djelatnika, božićnice, jubilarne nagrade, kamate za kredite, provizije banaka, sredstava za čišćenje, rezervnih dijelova, sitnog inventara, vrećica

za kruh, poštanskih troškova, radne odjeće, odvoza smeća, deratizacije i dezinfekcije, raznih doprinosa institucijama, zakupa poslovnih prostora, raznih porezi i još niz drugih troškova koje svaka pekarnica mora financirati iz zarade od prodaje svojih proizvoda.

Također treba uzeti u obzir i kontinuirano investiranje u pekarsku opremu i vozila što je ključ opstanka na tržištu. Kruh se može smatrati socijalnom kategorijom tek ako država uvede poticaje za kruh, a u Hrvatskoj je kruh godinama podcijenjen dok je u Europskoj Uniji relativno skuplji. Razlike u cijeni postoje čak i unutar države; kruh je skuplji u zapadnom dijelu Hrvatske nego na istoku.

Pekarska industrija i proizvodnja tjestenine u Hrvatskoj spadaju među aktivnije industrijske grane, koje godinama bilježe rast proizvodnje, ali zbog nedostatne konkurentnosti u idućem razdoblju i u tim će granama vjerojatno morati doći do okrupnjavanja. Samo bolje povezani i udruženi poduzetnici mogu biti jači na domaćem i inozemnim tržištima, pri čemu im je potrebna bolja komunikacija, obrazovaniji kadrovi, bolja suradnja proizvođača i trgovaca te podrška mjerodavnih institucija.

Svoju snagu pekarska industrija može tražiti u modernizaciji, turizmu, gdje je naša gastroponuda već odavno prepoznata, a treba riješiti problem velikih troškova na povratu kruha pekarske industrije od oko 400 milijuna kuna godišnje te sive ekonomije koja je u toj branši i dalje itekako prisutna. Jedan od uzroka krize u pekarskoj industriji je to što dio pekarskih proizvođača svakodnevno radi svoj posao bez ikakve poslovne vizije, na staroj opremi bez ulaganja i rješenja što će biti kada ta oprema prestane djelovati.

Cijenu na tržištu ruše oni koji ne ulažu u obnavljanje i održavanje opreme, edukaciju stručnjaka u praksi i općenito ne ulažu u unapređenje proizvodnje i nove standarde jer su im troškovi proizvodnje sve manji, te tako mogu ponuditi konkurentniju cijenu kruha od novih i modernih tvrtki koje moraju ostvariti povrat uloženog prije nego što uopće počnu zarađivati. Sljedeći problem je nedostatak školovanih pekara i drugih zanimanja povezanih s pekarstvom jer interes za školovanje pekara praktički ne postoji i nije stimuliran od strane države.

Mlinarska i pekarska industrija u Hrvatskoj je u krizi i zbog sve većeg slabljenja kupovne moći pa građani često biraju najjeftinije proizvode, neovisno o željama. Cijena žita je svake godine sve niža zbog uvoznih lobija, monopola i nedostatka zaštite države, te se statistički

godišnje baca pola uroda. Pekari u Hrvatskoj godišnje imaju povrat od gotovo 600 milijuna kuna vrijednog kruha. Dio završi u proizvodnji stočne hrane, no većina je zapravo novac bačen u vjetar dok ga mnogo razvijenije zemlje ne bacaju, već on u potpunosti završi u proizvodnji stočne hrane. Što se tiče uvoza, paradoksalno je da se uvozi brašno iz Mađarske i Austrije koje je proizvedeno od Hrvatske pšenice!

Položaj pekara dodatno se pogoršao ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju jer je razlika u cijeni gotovo 50% na štetu hrvatskih pekara, te s tako niskom cijenom pekari ne uspijevaju ostvariti prihode koji im omogućuju investicije, što ih čini preslabima za otpor nadolazećoj europskoj konkurenciji. Pekare zanima i kako pokrenuti novu proizvodnju, koja može biti dodatna vrijednost u poljoprivredi, a time i otvarati nova radna mjesta.

Rješenje je u okrupnjivanju i modernizaciji, ali tako nešto se u sadašnjim uvjetima može postići samo uz pomoć države. Ipak, da ulazak u Europsku Uniju nije samo negativan pokazuje i jedno iskustvo i činjenica, a to je da u zemljama i gradovima Europske Unije tradicija pekara nije toliko razvijena ili gotovo uopće ne postoji. U stranim zemljama kruh se većinom prodaje u velikim trgovačkim lancima, industrijski proizveden u velikim količinama i zapakiran u celofan te je nerijetko neukusan, hladan i neprivlačan kupcu, međutim, ljudi u tim zemljama nemaju izbora, te su navikli na takav kruh. Ulicama se ne širi miris svježe pečenog toplog kruha i peciva koje mami prolaznika da uđe u pekarnicu i nešto kupi.

Upravo u tom pogledu može se otvoriti prilika hrvatskim pekarnicama koje imaju tradiciju i kvalitetu na svojoj strani. To dokazuje i primjer Mlinara koji se proširio i na svjetsko tržište i otvorio poslovnice i u Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, Njemačkoj, Slovačkoj, Sloveniji, Švicarskoj, Malti, Australiji, Pakistanu i Ujedinjenim Arapskim Emiratima.

## **4. ANALIZA POSLOVANJA „PEKARNE VIKEND“**

Poduzeće koje se analizira u sklopu ovog rada je „Pekarna Vikend“ te su za istu dani opći podaci vezani uz poduzeće, kao i vizija, misija te strateški ciljevi poduzeća. U ovome je poglavlju iznesena i analiza unutrašnjeg te vanjskog okruženja, tj. SWOT i MOF analiza te Ansoffova matrica. Nadalje, u ovome poglavlju napravljena je analiza konkurencije poduzeća kao i analiza njene konkurentnosti.

### **4.1. O poduzeću**

„Pekarna Vikend“ nalazi se u Sisačko-moslavačkoj županiji, u mjestu Popovača (Ulica Zagrebačka 16). Pekarna ima svoje poslovnice i u Voloderu, Repušnici, Crikvenici, Ludinu i dvije u Zagrebu (Dugave i Malešnica). Otvorena je prije više od 40 godina. Prvotno je bila u vlasništvu Pala Prenkaja, no nakon njegove smrti nasljeđuje ju današnji vlasnik Zef Prenkaj. U „Pekarni Vikend“ ukupno radi 60 zaposlenika, dok sama poslovnica u Popovači broji 15 zaposlenika. U pekarnici postoji odjel koji se bavi proizvodnjom i odjel prodaje. U odjelu proizvodnje ima 7 zaposlenika, u prodaji 6, a zaposlena su i 2 vozača.

Registrirana djelatnost „Pekarne Vikend“ jest proizvodnja kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Upravo su svježi proizvodi među glavnim kvalitetama ponude jer u svojoj proizvodnji ne koristi smrznute proizvode, već se svaki dan rade svježi proizvodi. Tradicija duga 45 godina omogućava joj da ostane u koraku s konkurencijom te joj osigurava i status najpopularnije pekarnice u Sisačko-moslavačkoj županiji.

Vlasnik konstantno inovira u poduzeće odlazeći na razne seminare u Njemačkoj da bi saznao najnovije trendove u pekarskoj industriji. Na temelju tih seminara, ali i reakcija lokalnih potrošača, on kontinuirano uvodi nove proizvode da bi privukao nove klijente, kao i učvrstio odnose s postojećim klijentima. Primjer toga je uvođenje slastičarskih proizvoda, raznih torta i kolača. Dvije godine za redom dobiva priznanje za najbolje poduzeće u Sisačko-moslavačkoj županiji, što je dokaz njene popularnosti i kvalitete poslovanja. Vlasnik sudjeluje na različitim sajmovima na kojima osvaja i nagrade vezane uz kvalitetu ponude i poslovanja.

Njena popularnost u Sisačko-moslavačkoj županiji može se vidjeti kroz činjenicu da mnogi kupci dolaze iz Siska, Kutine, Ivanca i dr. u poslovnicu u Popovaču kako bi kupili proizvode upravo ove pekarnice. Suradnja s vrhunskim dobavljačima poput An-pek, Diamant, Tim-Zip osigurava kvalitetu poluproizvoda koji se koriste u proizvodnji.

#### **4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi poduzeća**

Njihova je misija biti svijetli primjer društveno odgovornog poduzeća koje marljivim radom nudi kvalitetne i jedinstvene pekarske proizvode.

Vizija pekarnice jest postići prepoznatljivost među potrošačima po kvaliteti i jedinstvenosti proizvoda napravljenih po tradicionalnoj recepturi, među posloprimcima kao kvalitetan i poželjan poslodavac te u društvu kao cjelini kao pozitivan primjer društveno odgovornog poduzeća.

Strateški ciljevi poduzeća su:

- Povećati broj poslovnica za najmanje dvije kroz sljedećih 5 godina.
- Povećati marketinške aktivnosti i izgraditi bolju komunikaciju sa svojim potrošačima kroz ulaganje u dodatnu promociju izgradnjom web stranice i povećanjem broja korisnika za *newsletter* do 2022. godine.
- Ostvariti rast prodaje za 60% do 2022. godine povećanjem prodaje postojećim kupcima te ostvarenjem kupovnih odnosa s novim segmentom kupaca na tržištu.
- Proširiti asortiman proizvoda u skladu s potrebama tržišta.

#### **4.3. Poslovna analiza poduzeća**

U nastavku je dana analiza unutarnje i vanjske okoline promatranog poduzeća. U sklopu istoga izrađene su SWOT i MOF analiza. U sklopu analize konkurentnosti izrađena je i prikazana RECOIL analiza, dok je kod analize mogućih strategija korištena Ansoffova matrica.

### 4.3.1. SWOT analiza

Tablica 4. SWOT analiza pekarnice Vikend

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tradicija i dugogodišnje iskustvo (preko 40 godina)</li> <li>❖ Gostoljubivo i uslužno osoblje (kvalitetni radnici)</li> <li>❖ Sklopljen ugovor s Osnovnom školom Popovača te s malim dućanima mješovite robe</li> <li>❖ Ambijent prodavaonica, njihov privlačan izgled</li> <li>❖ Jedina pekarnica na području Popovače</li> <li>❖ Suradnja s vrhunskim dobavljačima</li> <li>❖ Kvaliteta proizvoda i širok asortiman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pokrivenost malog područja (po jedna prodavaonica u Popovači, Voloderu, Repušnici, Crikvenici, Ludini i dvije u Zagrebu)</li> <li>❖ Neprivlačnost proizvoda osobama koje brinu o svome zdravlju (gluten i sl.)</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proširenje asortimana</li> <li>❖ Trendovi očuvanja zdravlja (bezglutenski proizvodi i sl.)</li> <li>❖ Izlazak na nova tržišta s pekarnicom u Popovači (npr. kafić i pekarnica u jednom kao u Repušnici)</li> <li>❖ Negativna gospodarska kretanja</li> <li>❖ Otvaranje novih poslovnica u Sisačko-moslavačkoj županiji, kao i u Zagrebu</li> <li>❖ Korištenje sredstava iz Europskih fondova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mnoštvo konkurenata te poboljšanje njihovog imidža (u Zagrebu)</li> <li>❖ Povećanje pekarskih proizvoda u supermarketima (Lonia d.d., Konzum d.d.)</li> <li>❖ Ulazak novih konkurenata na tržište u Popovači</li> <li>❖ Ulazak novih konkurenata na ostalim tržištima na kojima djeluje pekarnica Vikend</li> <li>❖ Povećanje cijena dobavljača</li> </ul>

Izvor: Vlastiti rad autorice

Glavne su snage poduzeća njegova tradicija te dugogodišnje iskustvo. Poduzeće posluje na tržištu preko 40 godina tijekom kojih je prikupilo dovoljno znanja za uspješno poslovanje.

Nadalje, gostoljubivi i uslužni, visokokvalitetni radnici, ambijent prodavaonica, čistoća i privlačan izgled, kvalitete su poslovanja poduzeća. Suradnja s vrhunskim dobavljačima, kao i kvaliteta proizvoda te širok asortiman, popratne usluge poput dostave hrane koja se unaprijed naručuje, primjerice torti, daju poduzeću karakter i određuju njegovu snagu.

Glavne slabosti poduzeća su pokrivenost maloga područja (po jedna prodavaonica u Popovači, Voloderu, Repušnici, Crikvenici, Ludini i dvije u Zagrebu), kao i neprivlačnost proizvoda osobama koje brinu o svome zdravlju.

Prilike poduzeća očituju se u proširenju asortimana, trendovima zdrave prehrane (integralni sastojci, bezglutenski, s manje masti i sl.), izlasku na nova tržišta s pekarnicom u Popovači (npr. kafić i pekarnica u jednom kao u Repušnici), kao i u negativnim gospodarskim kretanjima zbog kojih su ljudi primorani jesti jeftinije proizvode poput onih pekarskih. Nadalje, prilike se učituju i u otvaranju novih poslovnica u Sisačko-moslavačkoj županiji i Zagrebu te mogućnosti korištenja sredstava iz Europskih fondova za daljnji rast i razvoj poduzeća.

Prijetnje poduzeću jesu velik broj konkurenata te jačanje njihova imidža, što posebice vrijedi u Zagrebu gdje su mnoge pekarnice poput Mlinara, Dubravice, Pan Peka i sl., izgradile jaka poslovanja. Također, s obzirom na to da je poslovnica u Popovači jedina pekarnica u tom gradu, ulazak novih konkurenata u Popovaču predstavlja veliku prijetnju za poduzeće. No, s obzirom na to da poduzeće djeluje već dugi niz godina, ima dugu tradiciju te je izgradilo lojalan odnos sa svojim kupcima, lako bi se nosilo s ovom prijetnjom.

Također, jedna je od prijetnji i povećanje pekarskih proizvoda u supermarketima (Lonia d.d., Konzum d.d. i sl.). Sve je veći trend kupnje pekarskih proizvoda u trgovačkim centrima i supermarketi rade na jačanju brandova svojih pekarskih proizvoda, stoga predstavljaju ozbiljnu prijetnju „Pekarni Vikend“. Ovome se treba oduprijeti proširivanjem svoga asortimana kao i povećanjem kvalitete proizvoda.

#### *4.3.2. MOF analiza*

MOF analizom opisuju se tri temeljna segmenta poduzeća i to: marketing, operacije i financije. Prema ovoj analizi uočavaju se odgovori na pitanja koliko dobro promatrano

poduzeće posluje na tržištu, kako kvalitetno pruža svoje proizvode i usluge te kako se upravlja financijama i cijelim poduzećem.

„Pekarna Vikend“ kroz dugogodišnje iskustvo izgradila pozitivan imidž pomalo elitne pekarnice jer kombinira različite proizvode i usluge od pica, nudi mogućnost narudžbe raznih slastica za različita događanja i sl. Lojalnost klijenata postiže osim putem kvalitetnih proizvoda te putem ugodnih i pristupačnih djelatnika koji reprezentiraju poduzeće i grade imidž naprednog, modernog, ali opet toplog i pristupačnog poduzeća.

Također, poduzeće je uspjelo izgraditi imidž prehrambenog objekta, a ne obične „kvartovske pekarnice“. Facebook stranica poduzeća vrlo je aktivna te se putem nje dostižu klijenti te obavještavaju o novoj ponudi, događanjima i akcijama kako bi ih se privuklo na prodajno mjesto, ali i uspostavio dublji kontakt. Mogućnost konzumacije proizvoda unutar poslovnica, kao i postojanje i kafića te narudžbi pizza i slastica, tj. torta putem telefona u poslovnici u Repušnici pokazuju kako poduzeće razmišlja izvan okvira te se želi istaknuti od konkurencije. Što se tiče financija, poduzeće ima izrazitu kvalitetu novčanog tijeka i značajno poboljšanu trenutnu likvidnost poduzeća, no ostvaruje manje prihode i dobit od prosjeka sektora.



Tablica 5. MOF analiza pekarnice Vikend

Marketing	Operacije	Financije
❖ Pozitivan imidž	❖ Pristupačni djelatnici stvaraju ugodnu atmosferu u pekarnicama	❖ Izrazita kvaliteta novčanog tijeka
❖ Približavanje kupcima putem djelatnika	❖ Mogućnost narudžbe pizza i slastica, tj. torti putem telefona u poslovnici u Repušnici	❖ Značajno poboljšana trenutna likvidnost poduzeća
❖ Kvalitetni proizvodi	❖ Mogućnost konzumacije proizvoda unutar prostorija pojedinih poslovnica	❖ Poduzeće ostvaruje manje prihode i dobit od prosjeka sektora
❖ Odličan omjer cijene i kvalitete proizvoda		
❖ Imidž prehrambenog objekta, ne obične kvartovske pekarnice		
❖ Kvalitetna promocija putem društvenih mreža (Facebook)		

Izvor: Vlastiti rad autorice

#### 4.3.3. Analiza konkurencije

Prema ranije spomenutom Porterovom modelu pet konkurentnih sila analizirat će se konkurencija. Pregovaračka je moć kupaca ovoga tržišta jaka jer postoji raznolika ponuda pekarskih proizvoda u kvartovskim dućanima, supermarketima i drugim pekarnicama te se potrošači lako mogu odlučiti upravo za ove druge opcije kupovine.

Pregovaračka je moć dobavljača u pekarskoj industriji slaba jer ih je mnogo. Stoga ne predstavljaju nikakvu prijetnju poduzeću jer ono može u bilo kojem trenutku odlučiti promijeniti dobavljača bez prevelikih troškova. Nadalje, s obzirom na to da su pekarski proizvodi esencijalni proizvodi, za njih ne postoji mnoštvo supstituta. Osobe traže supstitute za pekarske proizvode većinom u situacijama kada paze na svoju liniju, pokušavaju smršavjeti ili se zdravije hraniti, a u tom slučaju supstitut jest razno povrće.

Prijetnje ulaska novih konkurenata ozbiljne su jer se smanjuje prodajna cijena, a time i profit, stoga intenzitet prijetnje ovisi o preprekama ulaska na tržište, kao i o kvaliteti reakcije postojećih konkurenata na strategije neželjenih pridošlica (Horvat, Perkov, Trojak, 2012, str. 187). Ulazne su barijere u pekarsku industriju niske jer nije potrebna neka posebna

tehnologija niti posebni inputi, stoga se može zaključiti da je intenzitet prijetnje dosta visok. No, s obzirom na to da poduzeće djeluje na tržištu već duži niz godina te je izgradilo kvalitetne odnose sa svojim kupcima, ono bi znalo odgovoriti na ovakvu prijetnju.

Što se tiče postojećih konkurenata i intenziteta, može se reći da postoji veliki broj konkurenata te da je intenzitet jak. U svakoj tržišnoj ekonomiji ova sila jest najjača i najprominentnija. Primarni konkurenti poduzeću su ostale pekarnice koje zadnjih godina jačaju (poput Mlinara, Pan Peka, Dubravice i sl.). Sekundarni konkurenti su supermarketi te kvartovski dućani.

Supermarketi (Lonia, Konzum) kroz godine proširuju, upotpunjuju te unapređuju svoje pekarske proizvode, a s obzirom na to da kupci često kupuju u supermarketima u kojima usput kupuju i sve pekarske proizvode, oni predstavljaju ozbiljnu konkurenciju „Pekarni Vikend“. Ovo se posebno odnosi na poslovnicu u Popovači jer ondje ne postoji niti jedna druga pekarnica, ali postoji Konzum, kao i Lonja prodavaonica.

#### *4.3.4. Analiza konkurentnosti*

U sljedećoj tablici analizirani su resursi, iskustva, kontrola, ideje te vodstvo poduzeća kako bi se dobilo bolje razumijevanje poslovanja poduzeća. Također, ova RECoIL analiza provodi se kao baza za daljnju odluku vezanu uz strategiju rasta, tj. ona pomaže pri navedenoj odluci.

Poduzeće posjeduje kvalitetne, lojalne i pristupačne zaposlenike, kao i poluproizvode. Rezultat dobrog poznavanja proizvodnog procesa od strane zaposlenika, kao i kvalitetnih poluproizvoda, visokokvalitetni su gotovi proizvodi. Poduzeće posluje na tržištu već dulji niz godina, što mu je omogućilo razvitak dugogodišnjeg iskustva i tradicije. Također, zaposlenici imaju potreban know-how koji su stekli kroz godine te njime podižu kvalitetu poslovanja poduzeća.

Postoji izrazita kontrola proizvodnog procesa poduzeća da bi se osigurala vrhunska kvaliteta finalnih proizvoda. Konstantno praćenje tržišta i konkurencije omogućava poduzeću da ostane ukorak s razvojem novih trendova na tržištu. Poduzeće posjeduje dobar izvor ideja koje ostvaruje, poput pekarnice i kafića u jednom, zatim mogućnost narudžbe slastica za posebne prilike i sl. Također, često uvođenje novih proizvoda pokazuje da poduzeće prati

želje svojih potrošača te je uvijek spremno prilagoditi se novim situacijama na tržištu, kao i inovirati u vlastito poslovanje.

Tablica 6. RECOIL analiza „Pekarne Vikend“

RESURSI	ISKUSTVA	KONTROLA	IDEJE	VODSTVO
❖ Kvalitetni zaposlenici	❖ Dugogodišnja tradicija	❖ Kontrola proizvodnog procesa da bi se osigurala vrhunska kvaliteta proizvoda	❖ Kafić i pekarna u jednom	❖ Obiteljsko poduzeće koje drži kvalitetu i dobru poziciju na geografskom tržištu gdje djeluje
❖ Kvalitetni polu - proizvodi	❖ Kvalitetni zaposlenici s potrebnim know-how-om	❖ Redovito praćenje tržišta te konkurencije	❖ Često uvođenje novih proizvoda i usluga	❖ Poslovna kultura cijenjenja obiteljskih vrijednosti

Izvor: Vlastiti rad autorice

„Pekara Vikend“ obiteljsko je poduzeće koje drži kvalitetu i dobru poziciju na geografskim tržištima na kojima djeluje. Poduzeće također ugrađuje u poslovnu kulturu obiteljske vrijednosti da bi se osigurala lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika, kao i lojalnost potrošača.

Prilikom odabira strategije rasta prema Ansoffu postoje četiri moguće strategije. Postoji strategija penetracije tržišta, kada poduzeće već na postojećem tržištu povećava količinu postojećih proizvoda, a većinom se to ostvaruje otvaranjem novih poslovnica. Strategija razvoja proizvoda je strategija u kojoj poduzeće na postojećem tržištu ulazi s novim proizvodom. Nadalje, strategija razvoja tržišta strategija je u kojoj poduzeće ulazi na nova tržišta s postojećim proizvodom, dok je strategija diverzifikacije ulazak s novim proizvodom na nova tržišta (Bezić, 2008, str. 493).

Tablica 7. Ansoffova matrica

		Proizvod	
		Postojeći	Novi
Tržište	Postojeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Povećanje broja pekarnica unutar Zagreba te u Sisačko-moslavačkoj županiji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Linija zdravijih proizvoda</li> <li>❖ Uvođenje dostave pizze</li> <li>❖ Mogućnost ponude svježe spravljelog doručka</li> </ul>
	Novo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Opskrbljivanje škola za doručak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Otvaranje slastičarnice</li> </ul>

Izvor: Vlastiti rad autorice

Poduzeće „Pekarna Vikend“ može se odlučiti za penetraciju na postojećem tržištu tako da nastavi otvarati nove poslovnice unutar Zagreba te Sisačko-moslavačke županije, ali i šire. S obzirom na to da ovaj korak iziskuje dosta velike troškova, a poduzeće je nedavno otvorilo novu poslovnicu, ovaj se korak ne čini logičnim, barem ne zasad.

Poduzeće može ući sa svojim proizvodima na novo tržište u smislu opskrbljivanja osnovnoškolaca s proizvodima za doručak. S obzirom na to da se radi o djeci, trebalo bi se paziti da proizvodi budu čim kvalitetniji i zdraviji, zbog čega bi poduzeće trebalo uložiti u dodatan razvoj proizvoda. To bi se dugoročno isplatilo, ali trenutačno nije najbolja opcija od navedenih.

S obzirom na to da poduzeće već posjeduje potrebnu tehnologiju, kao i poluproizvode i znanje, moglo bi uložiti u razvoj novog proizvoda i s njime ući na novo tržište, tj. otvoriti slastičarnicu. No, budući da poduzeće ima ponudu slastica, iako je ona za sada ograničena te je nedavno otvorilo novu poslovnicu, ovaj bi pothvat također iziskivao prevelike troškove te ne bi bio odveć isplativ.

Zadnja strategija koja ostaje jest ući s novim proizvodima na postojeće tržište i to tako da se uvedu zdraviji proizvodi, kao i mogućnost svježe spravljelog doručka. Također, mogla bi se uvesti nova usluga dostave pizze. S obzirom na nedavno otvorenu poslovnicu, poduzeću bi

uvođenje novog proizvoda ili usluge poput doručka bila idealna opcija zbog nižih troškova. Također, na ovaj bi se način učvrstila lojalnost postojećih potrošača, kao i privukli novi potrošači koji nisu kupovali upravo zbog nedostataka tih proizvoda ili usluga.

## 5. ANALIZA STANJA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA „PEKARNE VIKEND“

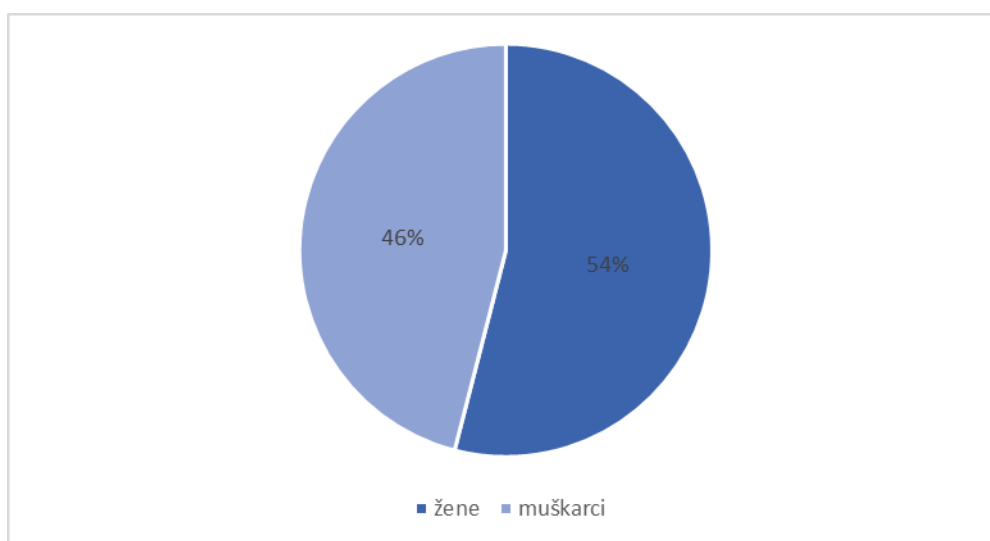
Kao što je već navedeno, u pekarnici radi 60 zaposlenika ukupno, dok sama poslovnica u Popovači broji 15 zaposlenika. U pekarnici postoji odjel koji se bavi proizvodnjom i odjel prodaje. U odjelu proizvodnje ima 7 zaposlenika, u prodaji 6, a zaposlena su i 2 vozača.

Registrirana djelatnost poduzeća jest proizvodnja kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Najveća prednost pekarnice je tradicija duga 45 godina koja joj omogućava da ostane u koraku s konkurencijom te joj osigurava i status najpopularnije pekarnice u Sisačko-moslavačkoj županiji.

### 5.1. Struktura ispitanika

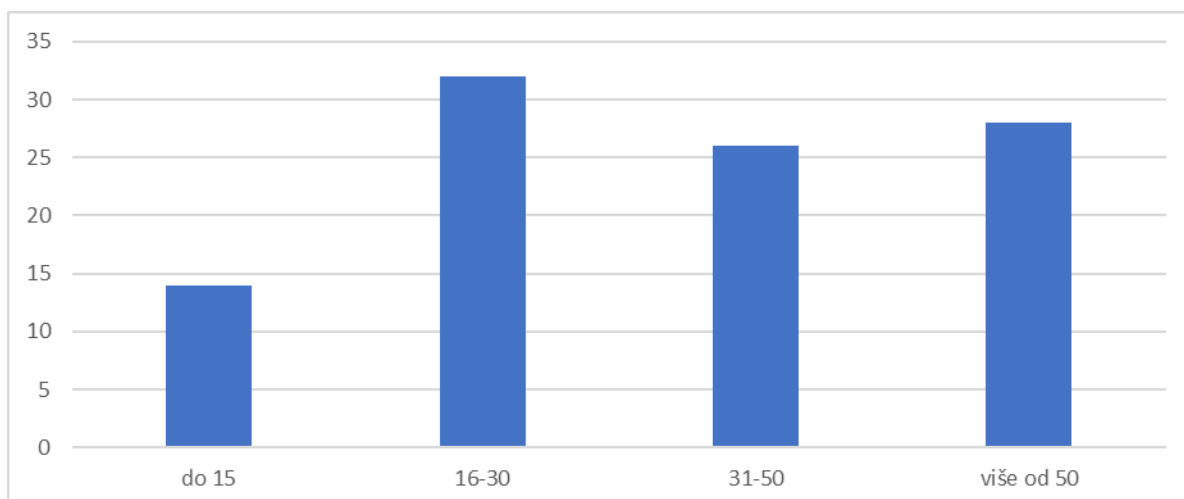
Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika, u novoj prodavaonici u mjestu Popovača. Od ukupnog broja ispitanih bilo je 54% žene i 46% muškaraca. Od toga 14% ih je bilo u dobi do 15 godina starosti, 32% ih je bilo u dobi od 16 do 30 godina starosti, 26% ih je bilo u dobi od 31 do 50 godina starosti, a 28% u dobi od više od 50 godina starosti. Najviše ispitanika bilo je iz mjesta Popovače, gdje se i nalazi pekarnica, njih 68%. Iz Siska je bilo 9% ispitanika, iz Kutine 7% i iz Ivanca 3%, dok je iz ostalih mjesta bilo 13% ispitanika.

*Grafikon 1: Spol ispitanika*



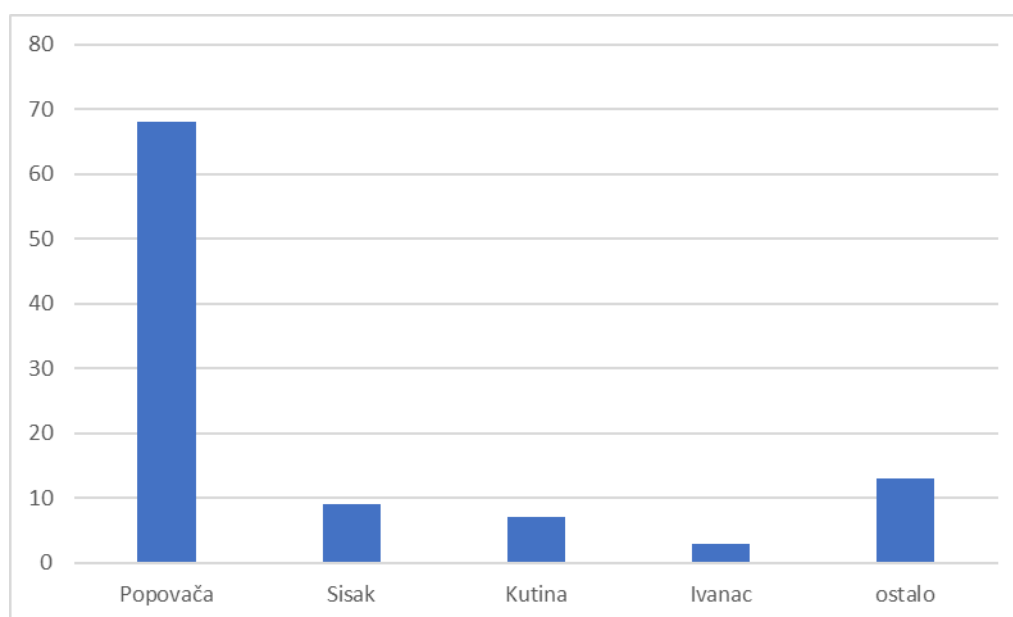
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 2: Dob ispitanika*



Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 3: Prebivalište ispitanika*



Izvor: Vlastito istraživanje

## **5.2. Instrument istraživanja**

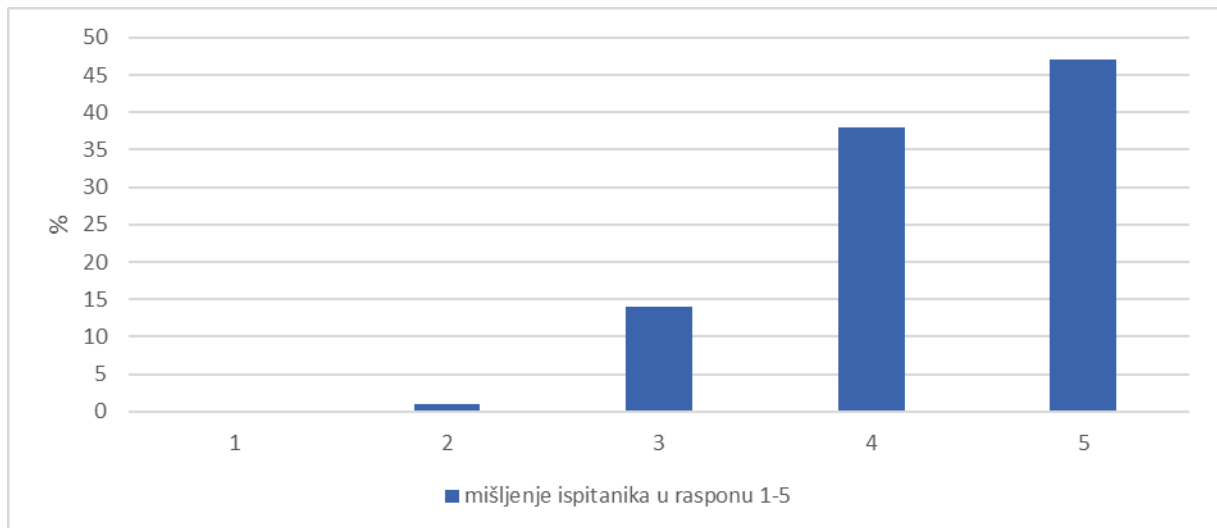
Instrument istraživanja je anketni upitnik koji je proveden na uzorku od 100 ispitanika. Istraživanje anketnim upitnikom provedeno je tijekom studenog i prosinca 2018. godine. Cilj je provedbom istraživanja od kupaca dobiti povratne informacije na temelju kojih će biti dobiven uvid o imidžu promatrane pekarnice te dobiven temelj za odgovore na neka od postavljenih istraživačkih pitanja.

Kako bi se dobio uvid u imidž promatrane pekarnice, i kakav je odnos prema konkurentima, ispitanicima su se postavila četiri pitanja. Na dva pitanja su ispitanici trebali dati ocjenu od 1-5, na način da 1 predstavlja vrlo loše, 2 loše, 3 niti dobro niti loše, 4 dobro, 5 vrlo dobro. Na ostala pitanja trebalo je odgovoriti s DA ili NE. Pitanja su glasila:

- Ocijenite ponudu i kvalitetu proizvoda
- Ocijenite osoblje i prostor
- Kupujete li radije u pekarni Vikend ili na drugim mjestima?
- Je li ponuda pekarnice Vikend bolja od konkurenata?

Ponudu i kvalitetu proizvoda najveći broj ispitanika, njih 47%, ocijenio je s ocjenom 5. Ocjenu 4 dalo je 38% ispitanika, a ocjenu 3 njih 14%. Ocjenu 1 nije dao nitko od ispitanika, dok je ocjenu 2 dao samo 1%. Osoblje i prostor najveći broj ispitanika ocijenilo je s ocjenom 4, njih 46%. Ocjenu 5 dalo je 37% ispitanika, ocjenu 3 dalo je 13% ispitanika, ocjenu 2 dalo je 3% ispitanika i ocjenu 1 samo jedan ispitanik. Od ukupnog broja ispitanika njih 82% radije kupuje u „Pekarni Vikend“, i 92% ih smatra da je ponuda bolja od konkurenata.

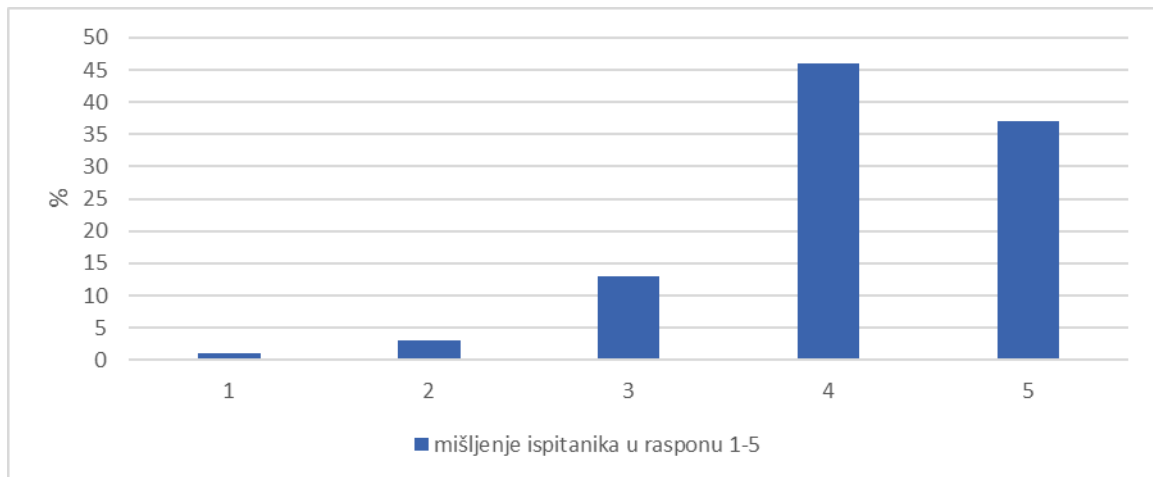
*Grafikon 4: Ponuda i kvaliteta proizvoda*



Izvor: Vlastito istraživanje

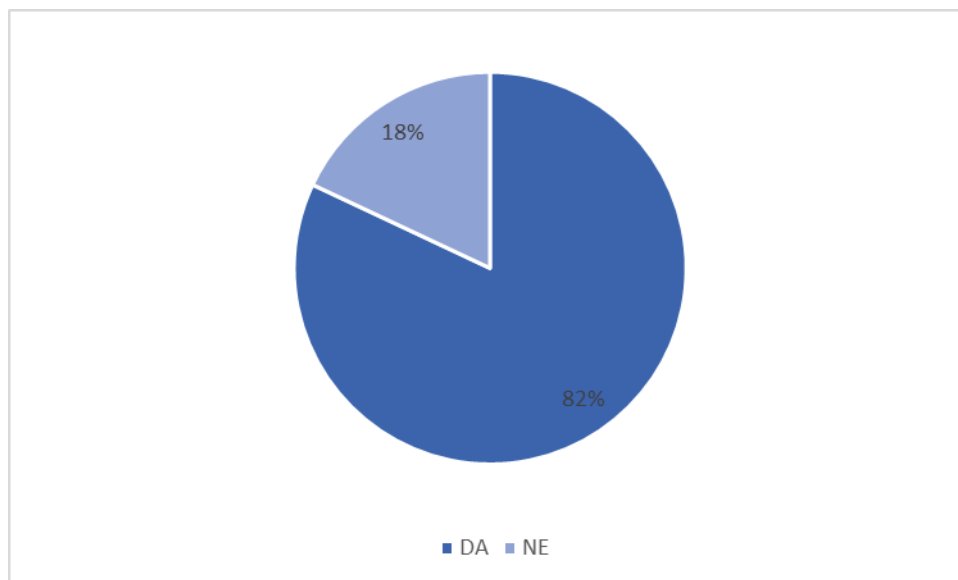


*Grafikon 5: Osoblje i prostor*



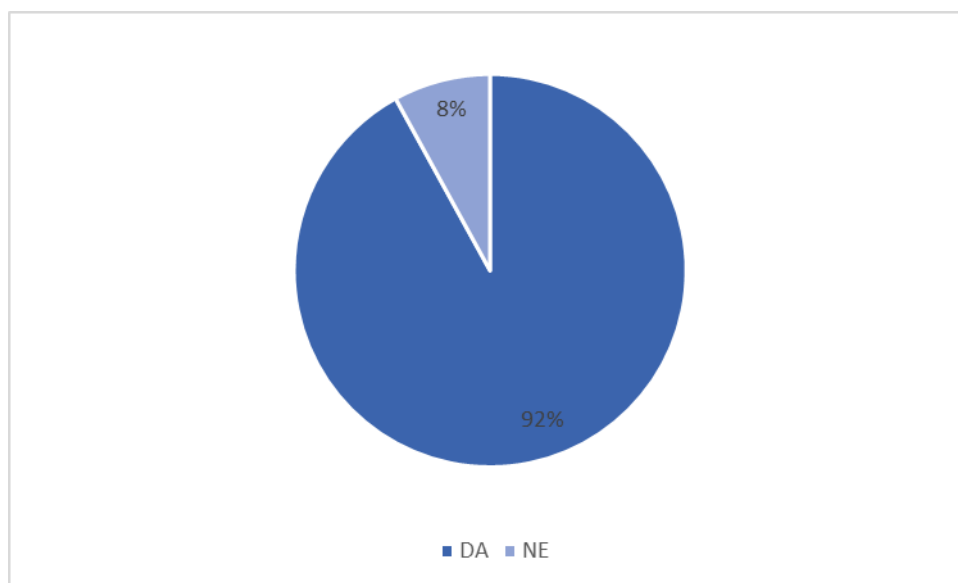
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 6: Zainteresiranost za kupnju u pekarni Vikend*



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 7: Da li je ponuda bolja od konkurenata



Izvor: Vlastito istraživanje

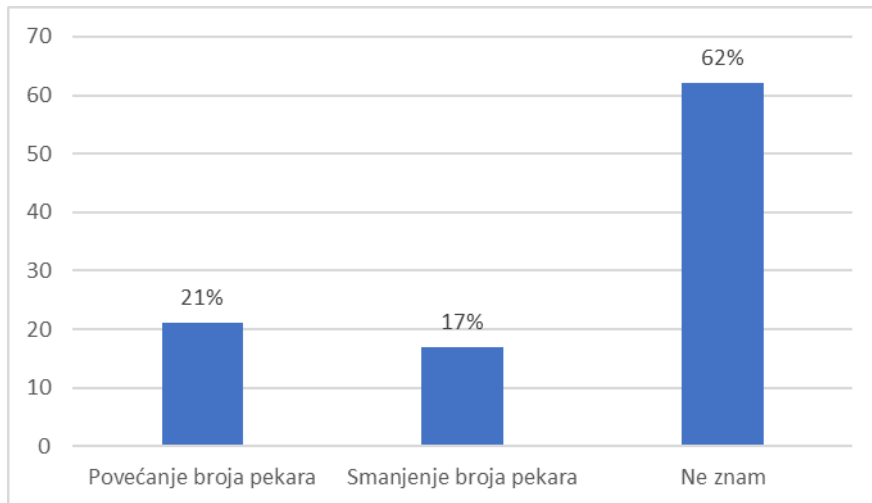
Kako bi se vidjelo da li je gospodarska kriza utjecala na poslovanje „Pekarne Vikend“, ispitanicima su se postavila sljedeća pitanja:

- Kako je po Vama gospodarska kriza utjecala na stanje u pekarskoj industriji u Republici Hrvatskoj?
- Je li gospodarska kriza utjecala na cijenu pekarskih proizvoda?
- Je li došlo do promjene u cijenama proizvoda „Pekarne Vikend“?
- Ako smatrate da je došlo do promjene u cijenama – jesu li se povećale ili smanjile?
- Je li došlo do promjene u kvaliteti proizvoda „Pekarne Vikend“?
- Razmišljate li da počnete kupovati kod konkurenata umjesto u „Pekarni Vikend“?
- Ako razmišljate o kupovini kod konkurenata, o kojim se konkurentima radi?

Broj od 62% ispitanika koji su odgovorili sa „ne znam“ na pitanje kako je gospodarska kriza utjecala na stanje u pekarskoj industriji u Republici Hrvatskoj, 21% ih je odgovorilo da je došlo do povećanja broja pekarnica, a 17% da je došlo do smanjenja. 78% ispitanika je primijetilo da je došlo do povećanja cijena pekarskih proizvoda, dok 22% smatra da nije došlo do promjene u cijenama. Veliki broj ispitanika, njih 89%, smatra da nije došlo do smanjenja kvalitete proizvoda. Međutim, 73%, smatra da je došlo do promjene u cijenama. Od toga, 69 ispitanika, odnosno 95%, smatra da su se cijene povećale. U anketi su ispitanici mogli izabrati ponuđene konkurente: Dubravicu, Mlinar, Pan-pek, Klaru, supermarketete ili

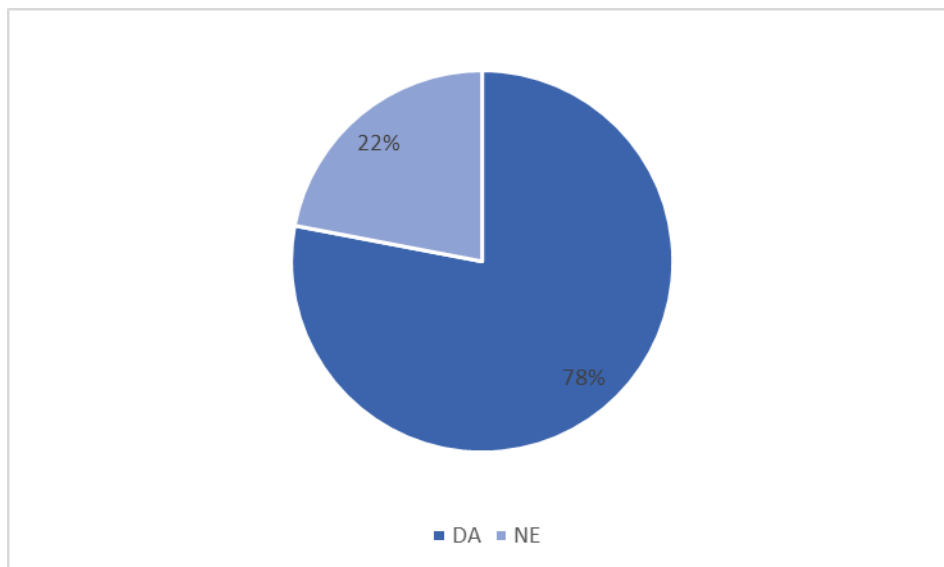
ostalo. Od ukupnog broja ispitanika, samo njih 19%, razmišlja o kupovini kod konkurenata. Od toga najviše njih, 32%, razmišlja o kupovini u Dubravici, 21% ispitanika razmišlja o kupovini u Mlinaru, isti broj ispitanika razmišlja o kupovini u supermarketima. Nadalje, 11% ispitanika razmišlja o kupovini u Pan-peku, 5% u kupovini u Klari, a 11% kod ostalih konkurenata.

*Grafikon 8: Utjecaj gospodarske krize na broj pekarnica u Republici Hrvatskoj*



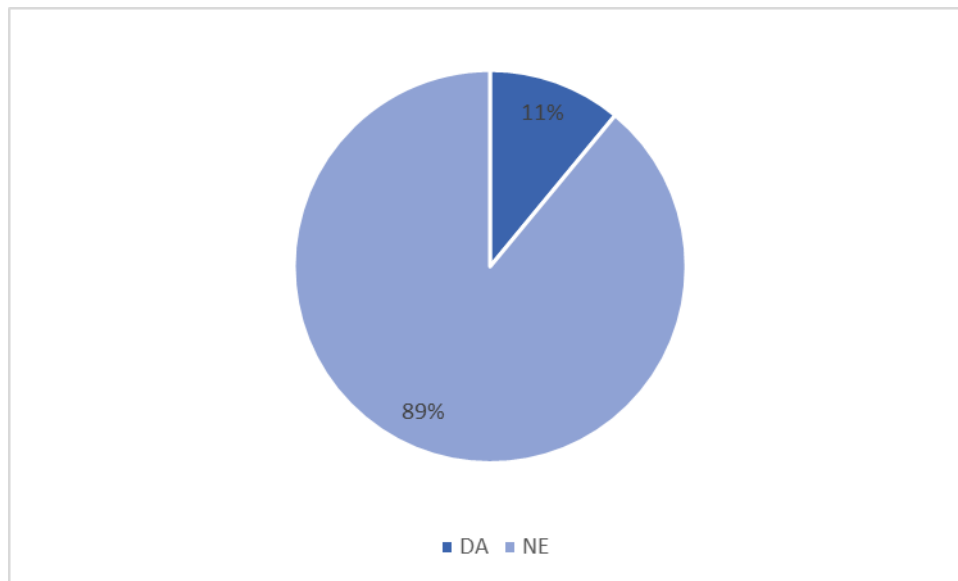
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 9: Utjecaj gospodarske krize na cijenu pekarskih proizvoda*



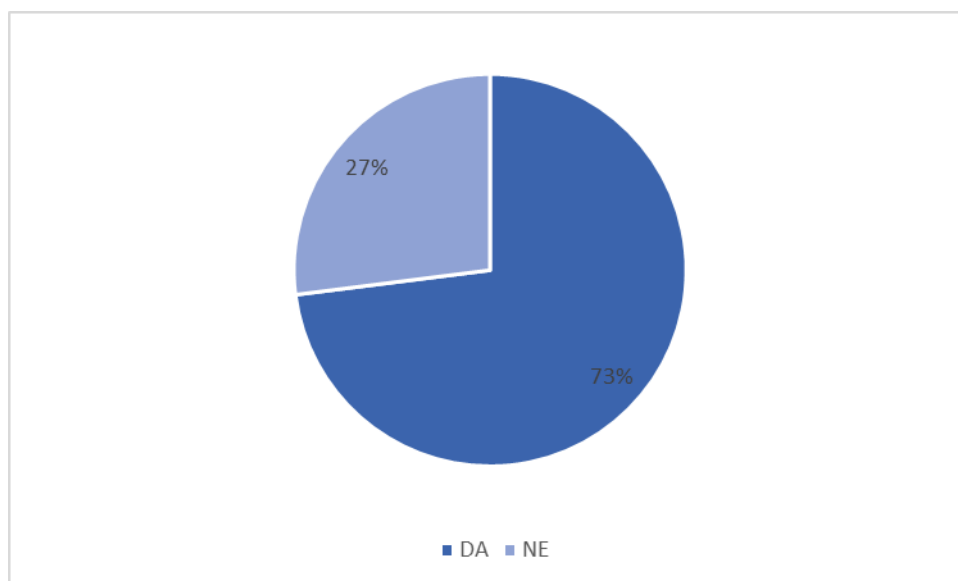
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 10: Smanjenje kvalitete proizvoda pekarnice Vikend*



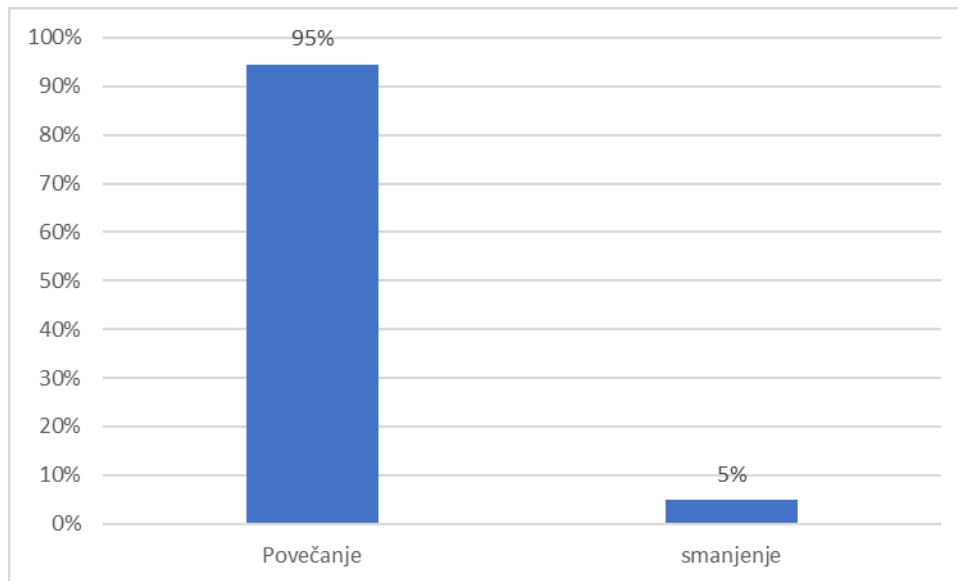
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 11: Promjene u cijenama pekarnice Vikend*



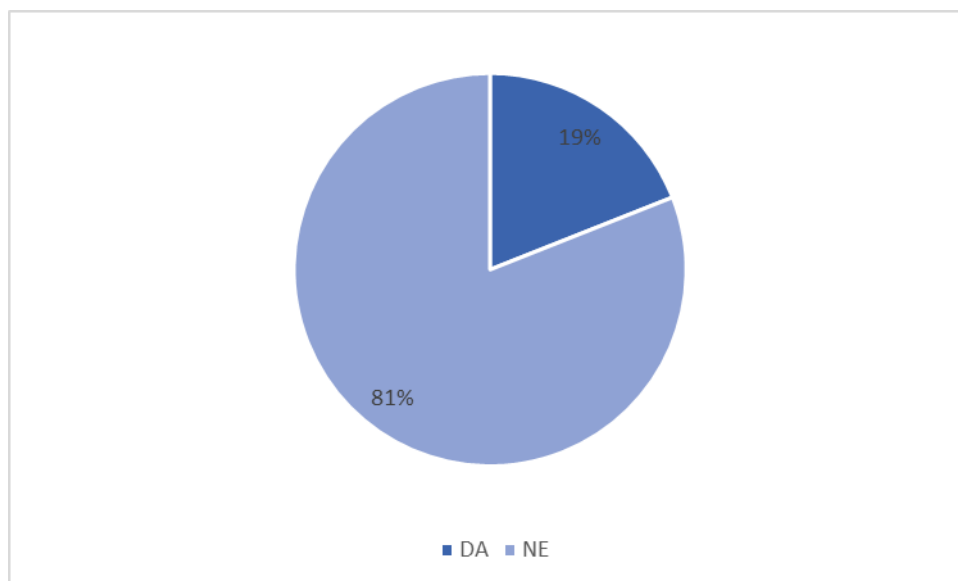
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 12: Povećanje ili smanjenje cijena pekarnice Vikend*



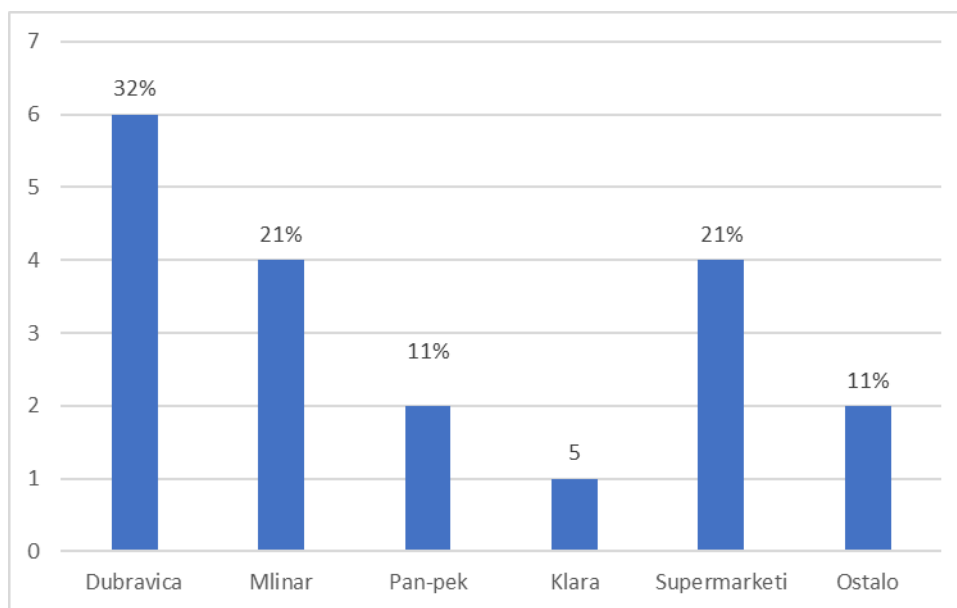
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 13: Kupovina kod konkurenata*



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 14: Konkurenti: Dubravica, Mlinar, Pan-pek, Klara, Supermarketi, ostalo



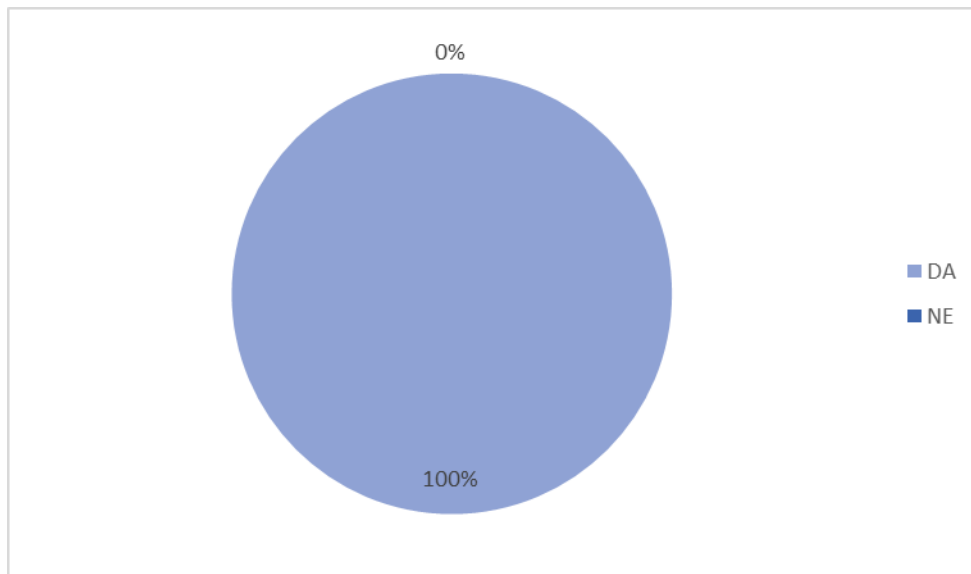
Izvor: Vlastito istraživanje

Treći dio anketnog upitnika odnosio se na korištenje usluga koje pruža „Pekarna Vikend“. Ispitanici su trebali označiti da li koriste navedenu uslugu i postojala je mogućnost više izbora. Usluge su se odnosile na:

- kupnju pekarskih proizvoda,
- konzumaciju unutar poslovnice,
- konzumaciju u kafiću,
- korištenje Facebook stranice.

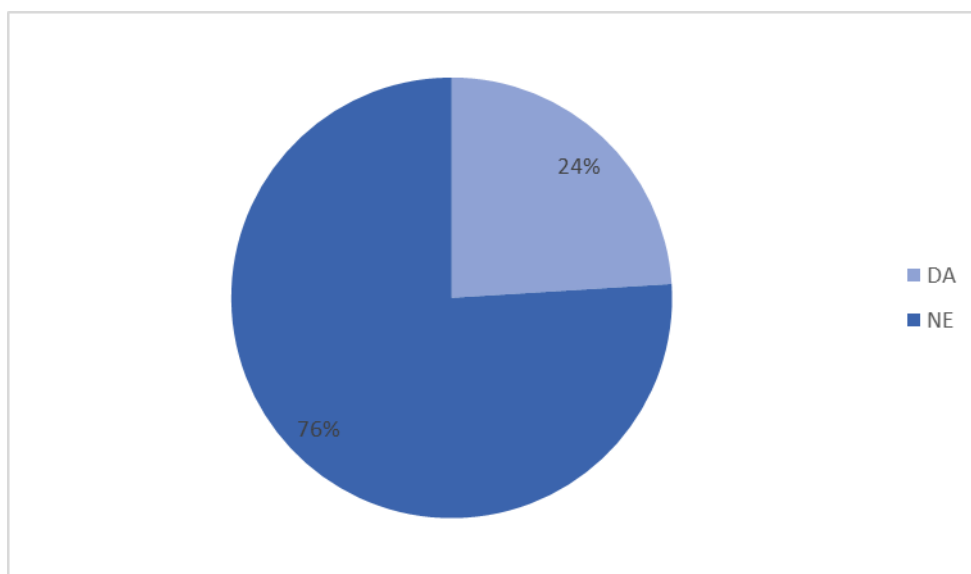
Očekivano, svi ispitanici su odgovorili da kupuju pekarske proizvode. Mali broj ispitanika, njih 24% odgovorilo je da konzumira proizvode unutar poslovnice. Međutim, veći broj ispitanika, njih 62%, koristi uslugu kafića. Od ukupnog broja ispitanika, njih 44% koristi Facebook stranicu.

*Grafikon 15: Kupnja pekarskih proizvoda*



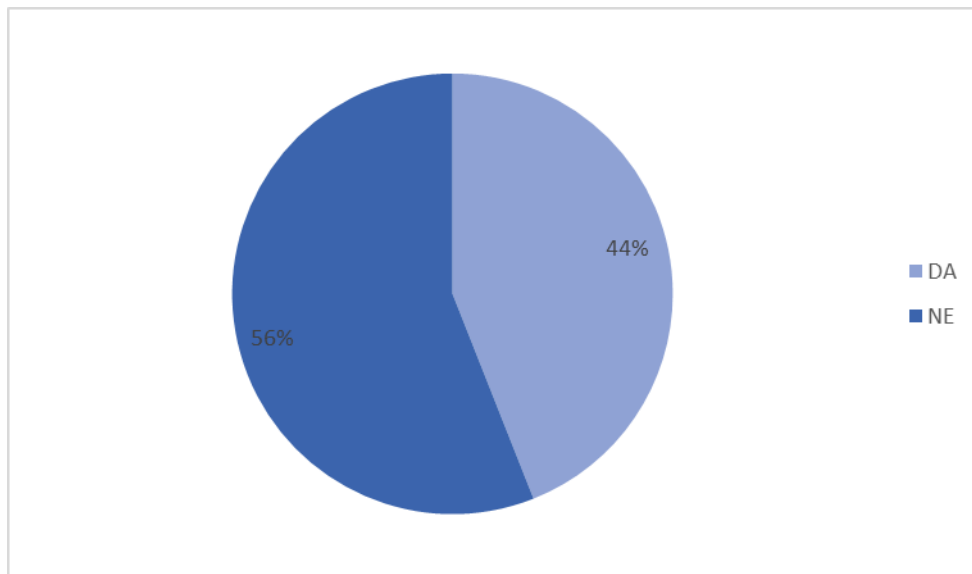
Izvor: Vlastito istraživanje

*Grafikon 16: Konzumacija unutar poslovnice*



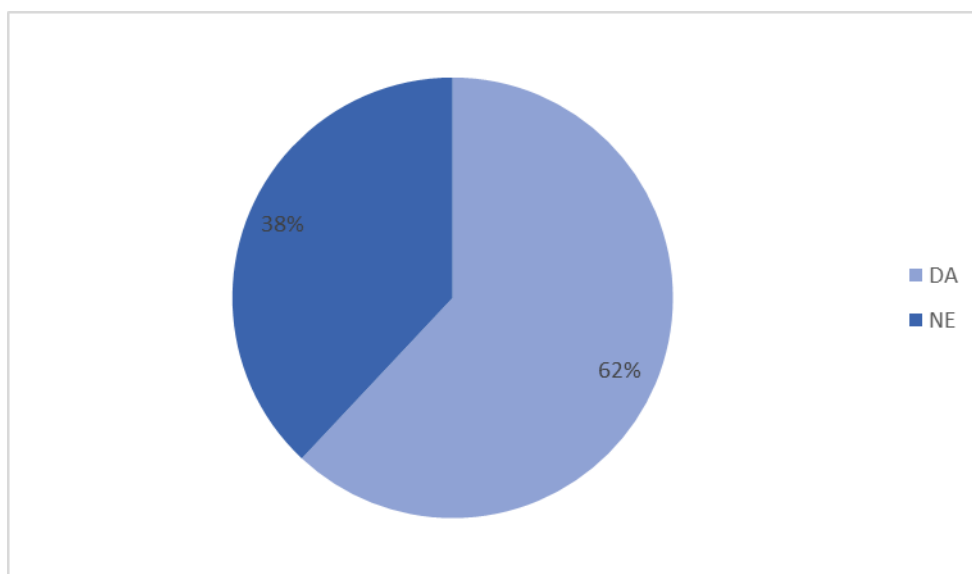
Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 17: Konzumacija u kafiću



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 18: Korištenje Facebook stranice

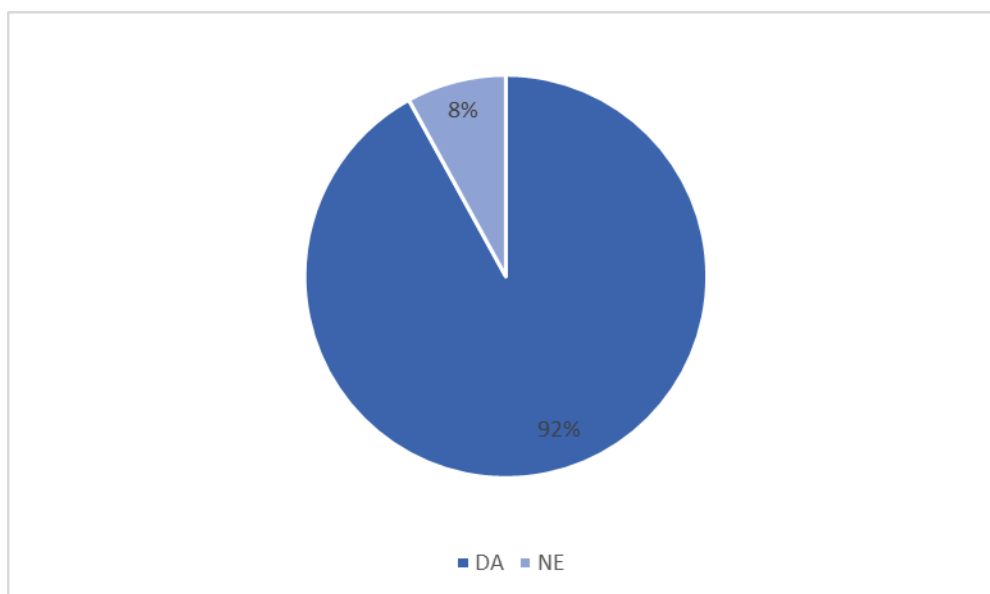


Izvor: Vlastito istraživanje

Na kraju upitnika, ispitanicima je postavljeno pitanje što misle o mogućnosti uvođenja narudžbi pizza i slastica telefonom, kakvu pruža poslovnica u Repušnici. Čak 92% izjasnilo se za mogućnost uvođenja.



Grafikon 19: Mogućnost uvođenja narudžbi pizza i slastica telefonom



Izvor: Vlastito istraživanje

### 5.3. Analiza rezultata istraživanja

Rezultat upitnika pokazuje visoku razinu kvalitete proizvoda i usluga „Pekarne Vikend“. Od ukupnog broja od 100 ispitanika, čak njih 47% dalo je ocjenu 5, a 38% ocjenu 4. Ni jedan od ispitanika nije dao ocjenu 1. Slični rezultati dobiveni su i kod ocjenjivanja osoblja i prostora, gdje je najveći broj ispitanika, 46% i 37%, dalo ocjene 4 i 5. Stoga ne čudi rezultat upitnika prema kojemu se čak 82% ispitanika izjasnilo da najradije kupuje u „Pekarni Vikend“ i njih 92% da je ponuda bolja od konkurenata. Menadžment poduzeća bi trebao istražiti zašto se određeni dio kupaca odlučuje na kupovinu kod konkurenata, iako im je ponuda „Pekarne Vikend“ bolja. Trebalo bi još više poboljšati svoje usluge, educirati osoblje kako da budu ljubazniji, prilagoditi prostor zahtjevima kupaca, ulagati u nove proizvode itd.

Broj od 62% ispitanika koji su odgovorili s „ne znam“ na pitanje kako je gospodarska kriza utjecala na stanje u pekarskoj industriji u Republici Hrvatskoj, pokazuje da većina ne prati stanje u gospodarstvu i ne povezuje ga s povećanjem ili smanjenjem broja pekara. Međutim, utjecaj krize doživljavaju na neizravan način kroz promjene u cijeni ili kvaliteti proizvoda pa je tako čak 78% ispitanika primijetilo povećanje cijena proizvoda.

Rezultati upitnika pokazuju da gospodarska kriza nije previše utjecala na poslovanje pekarnice što se tiče kvalitete proizvoda. Veliki broj ispitanika (89%) smatra da nije došlo do

smanjenja kvalitete proizvoda. Međutim, gospodarska kriza je utjecala na cijene, 73% ispitanika smatra da je došlo do promjene u cijenama, točnije njih 95%, smatra da su se cijene povećale. Unatoč tome samo 19%, razmišlja o kupovini kod konkurenata, od čega najviše njih razmišlja o kupovini u Dubravici, Mlinaru i supermarketima.

Navedeni rezultati pokazuju da je unatoč povećanju cijena, menadžment dobro upravljao pekarnicom i pazio da se ne smanji kvaliteta proizvoda te uspio zadržati kupce i prednost pred konkurentima. Manji broj ispitanika ipak razmišlja o kupnji kod konkurenta, što bi se moglo spriječiti prilagodbom cijena ili uvođenjem novih usluga ili poboljšanjem kvalitete proizvoda. Prodavaonica u Popovači je jedina pekarnica i nema pravog konkurenta, prisutni su jedino Konzum i Lonia. Velika je vjerojatnost da bi izgubili dio kupaca ako bi na tržište došli konkurenti poput Dubravice ili Mlinara. To je jedna od mogućih kriza koju bi menadžment trebao predvidjeti i očekivati te na vrijeme poduzeti mjere kako bi ju spriječili.

Primarna djelatnost „Pekarne Vikend“ je prodaja pekarskih proizvoda, stoga ne čudi što su se svi ispitanici izjasnili da kupuju pekarske proizvode. Kako bi se razlikovali od konkurenata, „Pekarna Vikend“ pruža i mogućnost konzumacije unutar poslovnice i konzumacije u kafiću. Iznenađio je mali broj ispitanika koji koristi mogućnost konzumacije unutar poslovnice, njih 24%. Razlogom zašto je tome tako bi se trebao pozabaviti menadžment i možda poboljšati interijer kako bi potaknuli kupce na konzumaciju u poslovnici.

Za razliku od konzumacije unutar poslovnice, više od pola ispitanika koristi uslugu konzumacije u kafiću, njih 62%. Moguće je i uvođenje mogućnosti konzumacija slastica i nekih pekarskih proizvoda u kafiću, što bi proširilo ponudu. Za korištenje Facebook-a izjasnilo se 44% ispitanika. S obzirom na sve brži razvoj informatičkih tehnologija i korisnika koji sve češće koriste tehnologiju za konzumaciju usluga, trebalo bi više uložiti u informatičke tehnologije i razviti aplikaciju „Pekarnice Vikend“, koja bi još više približila usluge i proizvode korisnicima.

Kako bi se još više izdvojila od konkurenata, pružila bolje usluge i povećala profit, čime može izbjeći i krizu, poslovnica pekarnice u Popovači trebala bi uvesti mogućnost narudžbi pizza i slastica telefonom što pruža poslovnica u Repušnici. 92% ispitanika se izjasnilo za mogućnost uvođenja takve usluge, što pokazuje, na primjeru poslovnice u Popovači, dobro predviđanje želja i potreba korisnika.

#### 5.4. Zaključci istraživanja i poučci za menadžment

Kriza jednako pogađa kako velike tako i male proizvođače. Prednost „Pekare Vikend“, kao manje pekarnice, nalazi se u njezinoj fleksibilnosti i lakšoj prilagodljivosti novonastalim situacijama na tržištu. Problem mogu biti oskudniji resursi kojima kao mala pekarnica raspolaže, bilo da je riječ o novcu ili kvalitetnim i adekvatno educiranim kadrovima. Kako upravo kadrovi predstavljaju temelj za prevenciju i obranu od krize, pozitivno je što vlasnik „Pekarne Vikend“ konstantno inovira u poduzeće odlazeći na razne seminare u Njemačkoj da bi saznao najnovije trendove u pekarskoj industriji. Na temelju tih seminara, ali i reakcija lokalnih potrošača, on kontinuirano uvodi nove proizvode da bi privukao nove klijente, kao i učvrstio odnose s postojećim klijentima. S obzirom na broj od 60 zaposlenih, potrebno je i dobro educirati kadrove kako bi mogli na vrijeme predvidjeti, uočiti, ali i riješiti probleme koji dolaze s krizom.

U prilog pekarnici ide tradicija od preko 40 godina, koje je čini poznatim imenom u Sisačko-moslavačkoj županiji u mjestu Popovača. Tradicija je i njezina prednost pred konkurencijom, s obzirom na njezinu popularnost i stalno uvođenje novih proizvoda, kupci će joj se uvijek vraćati. Međutim, poduzeće se ne može osloniti samo na tradiciju, potrebno je stalno držati korak s konkurencijom, raditi na tome da se snize troškovi i cijena, te kontinuirano uvođenje novih proizvoda.

Strateški ciljevi pekarnice, kao što su povećanje broja poslovnica, bolja komunikacija s potrošačima, rast prodaje, privlačenje novih kupaca i proširenje asortimana, ostvarivi su - najviše zbog visokokvalitetnih radnika, ambijenta prodavaonica i kvalitete proizvoda. Sposoban menadžment bi mogao i iskoristiti mogućnost dobivanja sredstva iz europskih fondova za daljnji rast i razvoj poduzeća. Ulazak novih konkurenta u Popovaču moglo bi predstaviti prijetnju za poduzeće jer kupci se često okreću novome. S obzirom na tradiciju pekarnice i lojalnost kupaca, ako bi zadržali kvalitetu proizvoda i pratili trendove, mogli bi ostati ispred konkurencije. Tome pridonosi i korištenje modernih tehnologija i platformi poput Facebook-a za komunikaciju s kupcima i obavijesti o novostima.

## 6. ZAKLJUČAK

Kriza je neizbježna, nije pitanje da li će se pojaviti, nego kada će se pojaviti i što se može učiniti da se spriječi ili barem umanje njene posljedice. Ako se kriza pravovremeno uoči, veća je vjerojatnost njenog rješavanja i brzog izlaska iz nje. Međutim, ako je kriza sustavno i dugotrajno zanemarivana, više ne postoje potencijali izlaska iz krize što dovodi do likvidacije poduzeća. Svako poduzeće kroz svoje poslovanje prolazi kroz određene faze i stalno se susreće sa novim izazovima koji su rezultat različitih gospodarskih kretanja, porezne politike, ali i događaja iz okruženja kao i poteza konkurentskih poduzeća. Zato i postoje poduzeća koja su sklona krizi i poduzeća koja su spremna na krizu.

Krizne situacije pokazuju koliko je bitan krizni menadžment. Potrebno je razviti aktivnosti kriznog menadžmenta koji djeluje na način da u najvećoj mogućoj mjeri smanji potencijalnu štetu koju kriza može imati na poslovanje i pomaže u uspostavljanju kontrole nad nastalom situacijom. Rukovoditelji na nižim razinama moraju imati jasne smjernice za djelovanje s viših razina i cijelu sliku situacije. Kriznom menadžmentu je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Krizni menadžeri moraju održavati ravnotežu između potrebe da znaju ono što im je neophodno i da drže stvari pod kontrolom, te se moraju boriti sa samom organizacijom donošenja odluka u kriznim situacijama.

Neke djelatnosti i grane gospodarstva rizičnije su od drugih. Zato je izuzetno važno imati menadžment koji može predvidjeti potencijalne rizike. Upravljanje rizicima omogućuje njihovo ovladavanje i svođenje njihovih nepovoljnih učinaka na minimum što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva. Osim predviđanja, za rješavanje su bitna i financijska sredstva koja su namijenjena otkrivanju i svladavanju krize. Bitno je i anticipativno upravljanje koje se provodi u svrhu izbjegavanja krize. Kako bi poduzeće na vrijeme uočilo nastajanje krize i na vrijeme provelo mjere za njeno prevladavanje, najvažnije je uočavanje njenih simptoma. Rano upozorenje, kao i ostali instrumenti anticipativnog

upravljanja krizom, povećavaju osjetljivost na buduće unutarnje i vanjske promjene u poduzeću.

Iako su posljedice krize uglavnom loše za poduzeće, ona može donijeti i nešto pozitivno. Pokazati će poduzeću koliko je spremno na krizu i potaknuti ga na pojačanje spremnosti struktura na promjene i iniciranje inovacija, te spremnije pristupanje raznim izazovima. Kriza se treba shvatiti kao dio poslovnog procesa, a ne kao neuspjeh vlastitih sposobnosti.

Tržište pekarskih proizvoda podijeljeno je na velike i male, odnosno na regionalne proizvođače i veliki broj malih pekarnica koje su prisutne samo u nekim gradovima. Poražavajući su pokazatelji da je profitabilnost u pekarskoj industriji jako niska i iznosi svega oko 1,2% a 60% ih je u gubitku. Uzroci se mogu naći u prevelikim davanjima državi, nedostatku subvencija od države, nedostatku stranih ulaganja koja bi pomogla konkurentnosti i podcijenjenosti cijena kruha u odnosu na strana tržišta. Problem je i što većina pekara u Hrvatskoj ima strojeve i pogone u vrlo lošem stanju.

Pekarska industrija i proizvodnja tjestenine u Hrvatskoj spadaju među aktivnije industrijske grane, koje godinama bilježe rast proizvodnje, međutim, cijenu na tržištu ruše oni koji ne ulažu u obnavljanje i održavanje opreme, edukaciju stručnjaka u praksi i općenito ne ulažu u unapređenje proizvodnje i nove standard. Sljedeći problem je nedostatak školovanih pekara i drugih zanimanja povezanih s pekarstvom, zatim i sami građani, koji često biraju najjeftinije proizvode, neovisno o željama. Također, položaj pekara dodatno se pogoršao ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju.

Financijska agencija (Fina) napravila je analizu trenutačnog stanja pekarske industrije u Hrvatskoj, koje je krajem 2016. godine imalo 850 poduzetnika s ukupno 15.874 zaposlenih. U odnosu na godinu prije, došlo je do rasta zaposlenih od 7,7 posto i industrija se sve više okreće izvozu u susjedne zemlje. Što je vidljivo na primjeru pekare Mlinar koji se proširio i na strana tržišta. Hrvatski proizvođači kruha, ili pekare koje se namjeravaju proširiti na strana tržišta, trebaju iskoristiti činjenicu da tradicija pekara nije toliko razvijena ili gotovo uopće ne postoji na nekim tržištima.

Pekarna Vikend je primjer male, „kvartovske“, pekare, koja se uspješno oslanja na svoju dugu tradiciju i sposoban menadžment kako bi izbjegla ili barem umanjila posljedice krize i

ostvarila prednost pred konkurencijom. Poslovanje od preko 40 godina naučilo ju je kako predvidjeti i djelovati pod krizom. Ne samo da su očuvali svoje poslovanje, nego su ga i proširili na veći broj poslovnica. Primjer su društveno odgovornog poduzeća koje marljivim radom nudi kvalitetne i jedinstvene pekarske proizvode. Pokazatelj da je uspjeh moguć, unatoč krizi u pekarskoj industriji i da je važno ulagati u rukovodeći kadar, pogone i zaposlenike, kao i poboljšavati proizvode i usluge.

Strateški ciljevi pekarnice Vikend, kao što su povećanje broja poslovnica, bolja komunikacija s potrošačima, rast prodaje, privlačenje novih kupaca i proširenje asortimana su ostvarivi. Poduzeće ne može uspjeti ako je statično, mora biti spremno na stalne promjene i prilagođavati se trendovima. Ako nastavi sa dosadašnjim poslovanjem, pekarna Vikend bi mogla otvoriti još više poslovnica i postati jedan od konkurenata lancima pekara prisutnima na tržištu i konkurent kojeg je nemoguće ne zamijetiti.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Bezić, H. (2008). *Tehnološka politika i konkurentnost*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
2. Horvat, Đ.; Perkov, D.; Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.
3. Kešetović, Ž.; Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište; Zagreb : Visoka škola za sigurnost na radu, s pravom javnosti : Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti.
4. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.
5. Osmanagić - Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom : procjene, planovi, komunikacija*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

### Znanstveni radovi i članci

1. Buntak, K., Droždek, I., Koščak, M. (2014). *Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom*, Tehnički glasnik, 8(1), 25-33.
2. Legčević, J., Taučer, K. (2014). *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta*, *Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku*, 1(1) 199-208.
3. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). *Krizni menadžment: teorija i praksa*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.
4. Osmanagić-Bedenik, N. (2009). *Instrumenti analize i ocjene boniteta*, *Računovodstvo, revizija i financije*, 13(1), 66-70.
5. Osmanagić-Bedenik, N., Rausch, A., Labaš, D. (2012). *Early warning systems – empirical evidence*, *Tržište*, 24(2), 201-218.
6. Paraskevas, A. (2006). *Crisis management or crisis response system? : A complexity science approach to organizational crises*, *Management Decision*, 44(7), 892-907.

## **Ostalo**

1. Hrvatska enciklopedija-kruh. Preuzeto s:  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34255> (10.02.2019)
2. Ja trgovac. Preuzeto s: <https://www.jatrgovac.com/2018/10/kruh-nas-svagdasnji/>  
(10.02.2019)



## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

### Tablice

Tablica 1. Usporedba sustava karakteristika rukovođenja .....	6
Tablica 2. Znakovi upozorenja i moguće krize .....	42
Tablica 3. Tradicionalni i suvremeni načini upravljanja rizicima .....	26
Tablica 4. SWOT analiza pekarnice Vikend .....	40
Tablica 5. MOF analiza pekarnice Vikend.....	43
Tablica 6. RECOIL analiza pekarnice Vikend .....	45
Tablica 7. Ansoffova matrica .....	46

### Slike

Slika 1. Faktori kriznog okoliša .....	12
Slika 2. Egzistencijalni ciljevi poduzeća .....	42
Slika 3. Faze djelovanja krize .....	44
Slika 4. Prikaz razvoja krize .....	21
Slika 5. Faze upravljanja krizom .....	23
Slika 6. Ključne uloge sustava ranog upozorenja .....	29

### Grafovi

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	50
Grafikon 2. Dob ispitanika .....	51
Grafikon 3. Prebivalište ispitanika.....	51
Grafikon 4. Ponuda i kvaliteta proizvoda.....	52
Grafikon 5. Osoblje i prostor.....	53
Grafikon 6. Zainteresiranost za kupnju u pekarni Vikend .....	53
Grafikon 7. Da li je ponuda bolja od konkurenata.....	54
Grafikon 8. Utjecaj gospodarske krize na broj pekara u Republici Hrvatskoj.....	55
Grafikon 9. Utjecaj gospodarske krize na cijenu pekarskih proizvoda.....	55
Grafikon 10. Smanjenje kvalitete proizvoda pekarnice Vikend.....	56
Grafikon 11. Promjene u cijenama pekarnice Vikend .....	56
Grafikon 12. Povećanje ili smanjenje cijena pekarnice Vikend.....	57

Grafikon 13. Kupovina kod konkurenata .....	57
Grafikon 14. Konkurenti: Dubravica, Mlinar, Pan-pek, Klara, Supermarketi, ostalo .....	58
Grafikon 15. Kupnja pekarskih proizvoda .....	59
Grafikon 16. Konzumacija unutar poslovnice .....	59
Grafikon 17. Konzumacija u kafiću .....	60
Grafikon 18. Korištenje Facebook stranice .....	60
Grafikon 19. Mogućnost uvođenja narudžbi pizza i slastica telefonom .....	61

## PRILOG

### ANKETNI UPITNIK

Zahvaljujem se svima koji će ispuniti ovu anketu i time pridonijeti istraživanju koje mi je potrebno za izradu diplomskog rada.

Anketa je anonimna te Vas molim da na sva pitanja iskreno odgovorite. Unaprijed hvala!

#### SPOL

- Muško
- Žensko

#### DOB

- do 15 godina
- 16 do 30 godina
- 31 do 50 godina
- više od 50 godina

#### 1. Ocijenite ponudu i kvalitetu proizvoda

- 1 (vrlo loše)
- 2 (loše)
- 3 (niti dobro niti loše)
- 4 (dobro)
- 5 (vrlo dobro)

#### 2. Ocijenite osoblje i prostor

- 1 (vrlo loše)
- 2 (loše)
- 3 (niti dobro niti loše)
- 4 (dobro)
- 5 (vrlo dobro)

3. Da li radije kupujete u „Pekarni Vikend“ ili na drugim mjestima?
  - DA
  - NE
4. Da li je ponuda „Pekarne Vikend“ bolja od konkurenata?
  - DA
  - NE
5. Kako je po Vama gospodarska kriza utjecala na stanje u pekarskoj industriji u Republici Hrvatskoj?
  - Došlo je do povećanja broja pekara
  - Došlo je do smanjenja broja pekara
  - Ne znam
6. Da li je gospodarska kriza utjecala na cijenu pekarskih proizvoda?
  - DA
  - NE
7. Da li smatrate da je došlo do promjene u cijenama proizvoda „Pekarne Vikend“?
  - DA
  - NE
8. Ako smatrate da je došlo do promjene u cijenama, da li su se one povećale ili smanjile?
  - Povećale
  - Smanjile
9. Da li smatrate da je došlo do promjene u kvaliteti proizvoda „Pekarne Vikend“?
  - DA
  - NE
10. Da li razmišljate da počnete kupovati kod konkurenata umjesto u „Pekarni Vikend“?
  - DA
  - NE
11. Ako razmišljate o kupovini kod konkurenata, o kojim se konkurentima radi?
  - Dubravica
  - Mlinar
  - Pan-pek
  - Klara

- Supermarketi
- Ostalo

12. Koje usluge „Pekarne Vikend“ koristite (moguće označiti više odgovora)?

- kupnja pekarskih proizvoda
- konzumacija unutar poslovnice
- konzumacija u kafiću
- korištenje Facebook stranice

13. Što mislite o mogućnosti uvođenja narudžbi pizza i slastica telefonom?

- DA
- NE

## LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Kristina Prenkaj svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad odnosno diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju popis korištene literature.

Izjavljujem da niti jedan dio specijalističkog diplomskog rada odnosno diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

**Studentica:**

\_\_\_\_\_

# ŽIVOTOPIS

<b>Osobni podaci</b>	
Prezime / Ime	<b>Kristina Prenkaj</b>
Adresa(e)	Zagrebačka 16, Popovača
Telefonski broj(evi)	Broj mobilnog telefona: 099/216-7082
E-mail	kristinaprenkaj123@gmail.com
Državljanstvo	hrvatsko
Datum rođenja	06.08.1993.
Spol	Žensko
<b>Radno iskustvo</b>	Pekarna „Vikend“ Popovača
Godina	2014. – u tijeku
Zanimanje ili radno mjesto	Voditeljica izdvojenog pogona Repušnica
Ime i adresa poslodavca	Zef Prenkaj, Zagrebačka 16, Popovača
Vrsta djelatnosti ili sektor	Trgovina i ugostiteljstvo
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>	
Godina	2016.- u tijeku
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Struč.spec.oecc.
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Sveučilište Libertas, Specijalistički diplomski stručni studij
	2012.-2015.
	Bacc.oecc.
	Veleučilište Vern, Ekonomija poduzetništva
	2008.-2012.
	Ekonomska škola, Sisak

**Osobne vještine i kompetencije**

Materinski jezik(ci)

**Hrvatski**

Drugi jezik(ci)

**Engleski, talijanski, albanski**

Samoprocjena

*Europska razina (\*)***Jezik****Jezik**

Razumijevanje		Govor		Pisanje
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
E vrlo dobro	vrlo dobro	vrlo dobro	dobro	dobro
T vrlo dobro	dobro	dobro	dobro	loše
A vrlo dobro	dobro	vrlo dobro	dobro	loše

(\*) Zajednički europski referentni okvir za jezike

Društvene vještine i kompetencije

Dobre komunikacijske vještine, prilagodljivost, sklonost timskom radu

Organizacijske vještine i kompetencije

Dobro razvijane organizacijske vještine, dobro razvijene vještine vođenja tima  
(trenutno je u timu 7 prodavačica i 2 pekara)

Tehničke vještine i kompetencije

Poznavanja rada sa glavnim knjigama za ovu vrstu djelatnosti (stečeno na Libertasu, ali i na radnom mjestu), poznavanje svih sirovina i materijala za proizvodnju

Računalne vještine i kompetencije

MS Office paket, MS Windows

Vozačka dozvola

B kategorija