

# Kriza kao poticaj za uspješnije poslovanje

---

Raič, Ana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

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:223:090606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-23**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ANA RAIČ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**KRIZA KAO POTICAJ ZA USPJEŠNIJE POSLOVANJE**

Zagreb, veljača 2018.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

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

**KRIZA KAO POTICAJ ZA USPJEŠNIJE POSLOVANJE**

**CRISIS AS AN INCENTIVE TO WORK MORE SUCCESSFULLY**

**KANDIDAT: Ana Raič, bacc. oec.**

**MENTOR: Draženka Čosić, univ. spec. oec.**

Zagreb, veljača 2018.

## ZAHVALA

Ovime zahvaljujem u prvom redu svojoj mentorici Draženki Čosić, kao i ostalim članovima Povjerenstva. Hvala im na strpljenju, vremenu i savjetima kojima su me usmjerili pri pisanju ovog diplomskog rada. Hvala im na brzom odgovoru na sve moje upite i nejasnoće. Također, zahvaljujem svojim roditeljima, suprugu i obitelji na strpljenju, danom vremenu i potpori kako bih imala što više vremena za pisanje ovog rada. Na taj način su i oni dio ovog diplomskog rada. Diplomski rad u koji je uloženo puno truda, vremena i znanja stečenog na ovom diplomskom studiju na ovaj način postaje bezvremenski. Velika hvala i djelatnicima Nacionalne i sveučilišne knjižnice Zagreb na ljubaznosti i ustupljenim materijalima. Još jednom se srdačno zahvaljujem svim profesorima što su strpljivo podijelili svoje znanje s nama i vodili nas i pratili tijekom školovanja. I tako nam pokazali da imaju puno vjere u nas, a to je ono što na koncu svaki student želi čuti!

## **SADRŽAJ:**

|  |    |
|--|----|
| SAŽETAK.....   | 6  |
| SUMMARY .....  | 6  |
| 1. UVOD.....   | 7  |
| 1.1. Predmet istraživanja.....                               | 7  |
| 1.2. Svrha i ciljevi rada.....                               | 8  |
| 1.3. Istraživačka pitanja .....                              | 8  |
| 1.4. Metodologija rada .....                                 | 9  |
| 1.5. Sadržaj i struktura rada.....                           | 9  |
| 2. POSLOVNA KRIZA .....                                      | 10 |
| 2.1. Pojam krize i poslovne krize.....                       | 10 |
| 2.2. Obilježja poslovne krize .....                          | 12 |
| 2.3. Uzroci poslovne krize.....                              | 13 |
| 2.4. Faze kriznog procesa .....                              | 19 |
| 2.5. Uloga menadžera u poduzeću .....                        | 20 |
| 2.6. Krizni menadžment .....                                 | 21 |
| 2.7. Krizno komuniciranje.....                               | 22 |
| 3. ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM I RIZICIMA .....         | 25 |
| 3.1. Upravljanje i analiza rizika .....                      | 25 |
| 3.2. Bonitet poduzeća .....                                  | 28 |
| 3.3. Politika fleksibilnosti.....                            | 30 |
| 3.4. Sustav ranog upozorenja .....                           | 30 |
| 3.5. Alati antikrizne borbe .....                            | 32 |
| 4. IZAZOVI MODERNOG MENADŽMENTA .....                        | 35 |
| 4.1. Inovativnost menadžmenta.....                           | 35 |
| 4.2. Razvijanje, konkurentnost i međunarodno okruženje ..... | 35 |
| 4.3. Znanja i vještine uspješnog menadžmenta.....            | 38 |
| 4.4. Moderan pristup vođenju poduzeća .....                  | 39 |
| 4.5. Strategije u poslovnoj krizi.....                       | 40 |
| 4.5.1. Vrste strategija .....                                | 40 |
| 5. UPRAVLJANJE PROMJENAMA.....                               | 45 |
| 5.1. Sposobnost poduzeća na promjene .....                   | 45 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2. Kriza kao poticaj .....   | 48 |
| 5.3. Ulaganje u ljudske resurse .....  | 49 |
| 6. ATLANTIC GRUPA .....  | 51 |
| 6.1. Povijest tvrtke .....   | 51 |
| 6.2. Poslovanje u 2009. godini .....   | 52 |
| 6.3. Preuzimanje tvrtke Droga Kolinska 2010. godine .....                                    | 58 |
| 6.4. Financijski izvještaj i pokazatelji .....   | 59 |
| 6.5. Poslovanje u 2016. godini .....   | 65 |
| 7. KRAŠ d. d. ....   | 66 |
| 7.1. Povijest tvrtke .....   | 66 |
| 7.2. Poslovanje u 2009. godini .....   | 68 |
| 7.3. Financijski izvještaj i pokazatelji poslovanja u periodu od 2009. do 2011. godine ..... | 69 |
| 7.4. Poslovanje u 2016. godini .....   | 74 |
| 7.5. Strategija izlaska iz krize .....   | 75 |
| 8. ZAKLJUČAK .....   | 78 |
| POPIS LITERATURE: .....  | 81 |
| ŽIVOTOPIS: .....   | 84 |
| PRILOG .....   | 87 |

## **SAŽETAK**

Poslovne krize predstavljaju neželjena, ali ne i neočekivana, stanja u životu svakog poslovnog subjekta - one su događaji s dramatičnim, katkad i katastrofalnim učinkom. Kriza nije samo ozbiljna situacija koja vuče korak unatrag, kriza je i kvalitetan izazov koji, ukoliko se na njega zna odgovoriti, zasigurno donosi dugoročne pozitivne okolnosti. U konačnici, krizom obično završava jedna faza poslovanja i počinje druga, ako je tvrtka spremna zaokrenuti njezin tok u pozitivnom smjeru.

**Ključne riječi:** kriza, svjetska kriza, menadžment, recesija, krizno komuniciranje

## **SUMMARY**

Crisis is a negative and unpleasant event characterised by time pressure and uncertain circumstances, and it requires critical decisions to be made. Business crises represent unwanted, yet not unexpected, situations in the life of any business subject – these are the events with dramatic, sometimes even catastrophic effects. Crisis is not only a serious situation which downgrades us; it is also a quality challenge. If we know how to deal with it, this challenge will certainly result in positive long-term circumstances. Ultimately, a crisis usually marks the end of one business phase, and the beginning of another one, if we are ready to change its course in a positive direction.

**Key words:** Crisis, world crisis, management, slump, crisis communication

# 1. UVOD

Kriza je negativni i neugodni događaj koji u uvjetima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti zahtijeva donošenje kritičnih odluka. Globalna ekonomska kriza imala je prilično značajan učinak na sve segmente hrvatskog gospodarstva i društva, iako ne predstavlja ključni element postojećih problema nacionalnog gospodarstva. Svjetska kriza je samo ubrzala proces uviđanja njegovih nedostataka koji su se akumulirali tijekom godina. Ulazak Hrvatske u Europsku uniju i Schengenski sporazum jedni su od faktora na koji hrvatski poduzetnici, tj. menadžment tvrtki nije mogao utjecati, nego samo minimizirati negativne utjecaje i sanirati negativne posljedice nastale tim procesima. U kriznim vremenima od iznimne važnosti je kvalitetan, moderan i stručan kadar gdje su, uz stručna znanja, jednako važne socijalne vještine, organizacija posla i rad s ljudima. Kako bi uspješan menadžment znao što povoljnije odgovoriti na utjecaj poslovne krize, neophodno je konstantno ulagati u ljudske resurse, u standardizaciju procesa i postići zadovoljavajući standard kvalitete. U vrijeme globalne nestabilnosti, u državi s neefikasnom i nekonkurentnom ekonomijom, u kojima industrijska proizvodnja i izvoz sadrže negativne konotacije, gdje se kriza preuveličava putem medija, vodeći se sintagmom „kriza kao šansa“, postoje i pozitivni primjeri u kojima dobra poduzeća u recesiji posluju još bolje nego u normalnim vremenima. Tvrtke koje su u krizi dobile poticaj da budu još bolje nego prije, koje su sve svoje resurse usmjerile na razvijanje i inovacije te uspješnim strategijama postale lideri u područjima kojima se bave.

Zadatak ovog diplomskog rada je pokazati na koji je način tvrtka Atlantic Grupa d. d. akvizicijom tvrtke Droga Kolinska pokazala da je u kriznom razdoblju uspješnom strategijom preventivnog (anticipativnog) menadžmenta stvorila poslovni uspjeh koji je primjer u cijeloj regiji. Također, tvrtka Kraš d. d. koja je, uvidjevši znakove krize koji su joj smanjili uspjeh na tržištu, reaktivnim kriznim menadžmentom vratila mjesto lidera u konditorskoj industriji u koje je tvrtka u rekordnom roku anulirala povoljnim poslovnim odlukama u kriznoj situaciji.

## **1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

U ovom radu obrađena je tema značaja menadžmenta u poduzeću, pojava poslovnih kriza, njihovih obilježja i uzroka. U procesu suočavanja s krizom neophodno je da organizacija u što



kraćem roku donese poslovne odluke koje su od presudne važnosti za nastavak poslovanja. Uspješno upravljanje rizikom i preventivno djelovanje potiču nove strategije, razvijanje i inovacije. Iz tog su razloga u ovom radu prikazani i opisani načini ovladavanja krizom te su prikazani stvarni primjeri rađeni na poslovnim subjektima koji posluju u Republici Hrvatskoj.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI RADA**

Svrha ovog specijalističkog diplomskog rada je ukazati kako se kvalitetnim upravljanjem u vrijeme krize mogu izbjeći, odnosno prevenirati negativne situacije u poduzeću te od uspješne tvrtke postati i tvrtka od strateškog značaja za Republiku Hrvatsku.

Ciljevi rada su:

1. definirati poslovnu krizu
2. definirati i opisati ulogu kriznog menadžmenta u sprječavanju i rješavanju krize
3. opisati modele procesa kojima poduzeće može izaći iz kriznog stanja
4. istaknuti važnost anticipativnog upravljanja krizom i rizicima
5. analizirati uspješnost rješavanja kriznih situacija odabranih tvrtki.

## **1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Sukladno svrsi i ciljevima u radu se postavljaju istraživačka pitanja:

1. Može li kvalitetan krizni menadžment prepoznati krizu u početnom stadiju i u ranoj fazi spriječiti negativne posljedice za poduzeće?
2. Je li moguće krizu iskoristiti kao povoljnu priliku za stvaranje poduzeća s boljim financijskim rezultatom nego prije nastanka krize?
3. Koju je strategiju poslovanja koristila tvrtka Kraš d.d. kako bi uspješno poslovala i u uvjetima krize?

4. Koju je strategiju poslovanja koristila Atlantic Grupa d. d kako bi spriječila poslovnu krizu?

#### **1.4. METODOLOGIJA RADA**

Tijekom istraživanja za izradu diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka (interni i eksterni) poput: financijski izvještaji, stručni i znanstveni radovi, članci, časopisi, publikacije i skripte. Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su internetski izvori iz teme kriznog menadžmenta, upravljanja kriznim situacijama te teme modernog menadžmenta.

Prilikom izrade ovog diplomskog rada primjenjivane su metode generalizacije, klasifikacije, deskripcije i kompilacije kojima se opisuju činjenice i znanstvene spoznaje o kriznom menadžmentu. Za odgovaranja na sva istraživačka pitanja korištene su metoda analize i sinteze.

#### **1.5. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

U prvom, uvodnom poglavlju, definiraju se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja i sama struktura rada.

U drugom poglavlju, koji predstavlja teorijski dio rada, obrađen je pojam krize, odnosno krizne situacije, njezina obilježja, uzroci, etape te je navedena uloga menadžera u poduzeću. Zatim se detaljnije definira pojam kriznog komuniciranja uz pojašnjenje važnosti kvalitetne i pozitivne krizne komunikacije. Treće poglavlje bavi se temom anticipativnog upravljanja krize, analizom i klasifikacijom rizika. Također se definira i klasificiraju alati antikrizne borbe. U četvrtom poglavlju analizira se moderan pristup menadžmenta prema poduzeću, inovacije i konkurentnost te se navode neke od strategija koje se koriste u poslovnoj krizi. U petom, završnom poglavlju, obrađena je sposobnost poduzeća na promjene, krizu kao poticaj za bolje poslovanje te važnost ljudskih potencijala. Na kraju se analiziraju primjeri iz prakse, odnosno kako su odabrane tvrtke u Hrvatskoj reagirale na krizu koja je nedavno zahvatila globalno gospodarstvo. Posljednji dio, zaključak, predstavlja sintezu cjelokupnog rada.

## 2. POSLOVNA KRIZA

### 2.1. Pojam krize i poslovne krize

Nema jasnog i jednoznačnog pojmovnog sadržaja termina krize, već postoje mnogobrojne i međusobno često različite interpretacije. Etimološki, kriza (grčki κρίση, *krísi*, ranije i κρίσις, *krísis* - prvobitno je značilo mišljenje, procjenu, odluku, a kasnije više u smislu zaoštavanja) označava problematičnu, prijelomnu točku povezanu s potrebom donošenja odluke.<sup>1</sup>

Moderni koncept krize potječe iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma. Termin „kriza“ obično se koristi za sve tipove negativnih događaja i situacije koje su neželjene, neočekivane, nepredvidive. Fenomen kriza pobudio je pozornost većeg broja istraživača iz različitih područja (gospodarstva, povijesti, politike, medicine, ekologije, psihologije itd..) pa se pojam krize često koristi u raznim značenjima za različita istraživačka polja: psihologija govori o krizi osobnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti, a ekologija misli na kritičnu ugroženost okoliša. Ipak, najčešća asocijacija na pojam krize odnosi se na područje ekonomije i gospodarstva. Kriza označava tešku situaciju, točku obrata u razvoju koja mijenja proces i smjer djelovanja organizacije i društva. Kriza je trenutak u kojem, ukoliko se zanemare krizni znakovi (indikatori), može imati za posljedicu katastrofalan učinak, no ukoliko se uoči, prati i kontrolira njezin nastanak i razvoj, može pokazati potencijale za povoljan i uspješan ishod. Prema Osmanagić-Bedenik, kriza je „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja koji štete primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“.<sup>2</sup> Neki znanstvenici pojam krize definiraju i kao teoriju kaosa u kojoj nema sigurne procjene rizika i u kojoj se ne može apsolutno predvidjeti ponašanje sustava. Kriza prekida normalne aktivnosti.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Hrvatski jezični portal, [http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elhjURg%3D](http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=elhjURg%3D), pristupljeno 21.01.2018.

<sup>2</sup>Osmanagić-Bedenik, N.(2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 1/2010/8, str. 103.

<sup>3</sup>Tafra-Vlahović, M.(2011.), Upravljanje krizom, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, str.20.

## Poslovna kriza

Pojava nastanka poslovne krize promatra se nastankom poslovne ekonomije. Mnogi teoretičari različito definiraju poslovnu krizu. Međutim, u svim definicijama krize naglasak je na iznenadnom i neočekivanom dolasku te u sebi skrivaju prijetnju i opasnost za poduzeće. Obzirom da živimo u dinamično vrijeme, vrijeme najbržih promjena, novih ideja i preokreta u društvu, razvoja novih tehnologija i znanja, i najmanja greška u organizaciji može dovesti do krize velikih razmjera. Poslovna kriza se definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.<sup>4</sup> Taj dvojak ishod ovisi o tome koliko je određena organizacija pripremljena na krizne situacije te koliko je sposobna uspješno odgovoriti na nju. Prema Sučeviću, značenje termina „poslovna kriza“ predstavlja stanje u kojem se određeno poduzeće nalazi, a koje ugrožava njegov opstanak u kratkom roku.<sup>5</sup> Poslovna kriza je situacija u kojoj se organizacija nađe isključivo svojom krivicom donoseći loše poslovne odluke, ili iznenada, pod utjecajem nekog vanjskog uzroka na koji kao organizacija nisu mogli utjecati, koji je bio u potpunosti ili djelomično nepredvidljiv. Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) krizu definiraju kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu”.<sup>6</sup> Proces poslovne krize ograničenog je trajanja, što znači da postoji početak i kraj krize, poduzeće će ili prebroditi krizu (trajno ili privremeno) ili će nestati u dosadašnjem obliku postojanja (gašenje, likvidacija). Marković smatra da se kod financijske krize tekuće poslovanje i razvoj poduzeća nalaze u „bolesnom“ stanju. To je faza depresije u životu poduzeća zbog različitih unutarnjih i vanjskih uzročnika.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

<sup>5</sup> Sučević, D.(2016.), Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb: Lider press, str.12.

<sup>6</sup> Tomić, Z., Milas, Z., (2007), Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, 1/2007/44, str. 140.

<sup>7</sup> Marković, I. (2010.), Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća, Zagreb: RRIF, str.1.

## **2.2. Obilježja poslovne krize**

Glavna obilježja koja su zajednička za sve krize su:

- Neočekivanost

Kada kriza nastane, ona je svakako neočekivana, iako su neka obilježja krize bila, ili barem mogla biti, jasno vidljiva i prije njenog nastanka. Rijetke su krize koje nastupaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili predznaka. Stupanj predvidljivosti razlikuje se obzirom na to ne može li rukovodstvo krizu zaista predvidjeti ili pak nije svjesno nadolazeće opasnosti. Među krize koje rukovodstvo teško može predvidjeti spadaju teroristički napadi. Tu su i krize koje su iznenađujuće samo za rukovodstvo koje se ne priprema u njihovom neposrednom okruženju, već izvan njega. Primjerice u medijima, vladi i dr..

- Nespremnost

Menadžeri su često nespremni, ponekad i nesvjesni nastanka krize čemu značajno pridonosi činjenica da je okruženje istovremeno i kompleksno i nedovoljno pouzdano. U suvremenom svijetu prepunom informacija menadžeri teško dobivaju dovoljno kvalitetnih informacija za odlučivanje. Da bi što više smanjili nespremnost i neizvjesnost, često se koriste statističke ocjene o mogućim opasnim i kriznim događajima. Tada moraju voditi računa o tome da postoje događaji koji su malo vjerojatni, ali nose krize s velikim posljedicama.

- Vremenski pritisak

Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti jer u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera zahtijeva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja visoko stresnu situaciju. Zato je za uspješno upravljanje krizom nužno potrebno da ih menadžeri budu svjesni i da ih poštuju pri oblikovanju odgovarajućih programa upravljanja - prije svega pri izgradnji sustava za lakše otkrivanje i krizno planiranje.

- Prividno bezazlena

Organizacije ju ne shvaćaju kao ozbiljnu prijetnju, no ona može biti opasno egzistencijalno ugrožavajuća i razarajuća za strukturu organizacije. Razlozi neobraćanja pozornosti na znakove upozorenja proizlaze iz velike samouvjerenosti vodstva organizacije, podcjenjivanja problema i važnosti informacija koje upućuju na neki problem, kao i propusta u kojima ne sagledavaju podatke kao cjelinu za poslovno odlučivanje i predviđanje.

-Sveprisutna

-Situacija odlučivanja

-Situacija s ambivalentnim ishodom

-Procesnog karaktera

-Vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet

-Pogađa veći broj zainteresiranih strana

-U manjoj ili većoj mjeri je upravljiva, na nju se može utjecati.<sup>8</sup>

### **2.3. Uzroci poslovne krize**

Analiza uzroka krize predmet je brojnih znanstvenih istraživanja. U samom pristupu raznih istraživanja o uzrocima poslovnih kriza zaključci nisu jedinstveni te nije ih moguće jednodimenzionalno promatrati. Luecke smatra da bi bilo nemoguće nabrojiti sve moguće poslovne krize, ali razumijevanjem glavnih vrsta rizika može pomoći da se ustanove one krize koje organizacija treba izbjeći i za koje se treba pripremiti.<sup>9</sup> Stvarni uzroci krize vidljivi su mnogo prije od samih posljedica, tj. prije početka krize i u većini slučajeva ne radi se o jednom, nego o kombinaciji različitih uzoraka, unutrašnjih i vanjskih te uzastopnih pogrešnih odluka menadžmenta u poslovnim izazovima i pogrešnom procjenjivanju pozicije. Većina kriza potječe od jedinstvene kombinacije individualnih pogrešaka, organizacijskih propusta i utjecaja iz okoliša te ih je potrebno pažljivo sistematizirati kako bi se što je moguće brže i lakše uočilo. U literaturi se najčešće susreće podjela uzroka poslovnih rizika na vanjske

---

<sup>8</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str.12.

<sup>9</sup> Tomić, Z., Milas, Z., op.cit., str. 141.

(egzogene) i unutarnje (endogene). Vanjski rizici nastaju u samoj okolini organizacije te ona može vrlo malo ili nimalo utjecati na njih. Vanjski rizici najčešće podrazumijevaju tržišne rizike nastale globalnim ekonomskim krizama, političke promjene i previranja, promjene zakonodavstva i pravne prakse, djelovanje prirodnih sila i katastrofe (požari, poplave, potresi itd.). Unutarnji uzroci uključuju nestručnost vodstva i njihovo iracionalno ponašanje u jeku krize, neadekvatna obrazovanost i nedostatak menadžerskih znanja i vještina što otežava planiranje na strateškom nivou što dodatno zbunjuje i demotivira zaposlenike, loša organizacija i postavljeni pogrešni, nerealni i neostvarivi ciljevi, neadekvatna osposobljenost zaposlenika te financijski rizici, proizvodnja, prodaja te tržište i okolina. Prema Osmanagić-Bedenik, uspjeh ili neuspjeh poduzeća proizlazi isključivo iz sposobnosti menadžmenta.<sup>10</sup> U Hrvatskoj je loše provedena privatizacija omogućila dolazak na menadžerske pozicije ljudi koji za to nisu bili sposobni, ali su u tome vidjeli šansu za svoj osobni probitak.<sup>11</sup>

Prema Osmanagić-Bedenik, uzroci krize poduzeća mogu biti u ovim područjima:<sup>12</sup>

- Upravljanje poduzećem
  - Pogrešno, nejasno ili nepažljivo definiranje ciljeva
  - Greške u definiranim strategijama
  - Pogrešne investicije, pogrešno investicijsko planiranje
  - Nedovoljno prilagođavanje tehničkom napretku
  - Nepostojanje kontrole u stručnim područjima i području upravljanja
  - Neriješen problem generacijske smjene na vrhu poduzeća
- Organizacija
  - Veliki sustav s visokim fiksnim troškovima
  - Nejasna razgraničenja i ovlasti
  - Nejasni i skupi putovi i procesi koji dugo traju
- Zaposlenici
  - Visoka fluktuacija u menadžmentu
  - Podzaposlenost u menadžmentu
  - Nepotrebna i skupa centralizacija i decentralizacija
  - Stručno, emocionalno i nedovoljno kompetentan menadžment
  - Autoritarno-patrijarhalni stil vođenja

---

<sup>10</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 31.

<sup>11</sup> Sučević, D., op.cit., str.42.

<sup>12</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str.30.

- Nepostojeći sustav razvoja zaposlenika
- Proizvodnja
  - Zastarjeli ili tržišno neprikladni proizvodi
  - Neuspjeli razvoj novih proizvoda
  - Nedostaci u kvaliteti
  - Troškovno intenzivan proizvodni program
- Prodaja
  - Pogrešne analize tržišta, pogrešna procjena budućih potreba
  - Neutemeljeno povjerenje u trajanje ekspanzije
  - Pogrešna politika cijena i naloga poradi pogrešne procjene tržišta
  - Nedovoljan servis
  - Nepostojanje pouzdanih kalkulacija
  - Zastarjele metode prodaje
- Financije
  - Nedovoljan vlastiti kapital
  - Porast troškova korištenja tuđega kapitala i potkapitalizacija
  - Znatni nedostaci u financijama i računovodstvu
  - Nedovoljan nadzor nad likvidnošću
  - Pogrešan sustav upravljanja troškovima
  - Nepostojanje kontrolinga
  - Nepostojanje sustavnih proračuna ekonomičnosti prije odluka o novim pothvatima
  - Nekalkulirani rizik u velikim projektima s dugim razvojnim razdobljem
  - Isplata prevelikih dividendi
- Tržište i okolina
  - Smanjenje opsega narudžbi uz rastuće troškove
  - Promjena potražnje poradi novih tehnika i proizvoda
  - Pojačana konkurencija
  - Porast poreza i socijalnih davanja
  - Promjene u državnoj politici i konjukturi
  - Zahtjevi zaštite i očuvanja okoline.



Menadžment mora prihvatiti da vanjski događaji koji nastaju u okolini poduzeća utječu na njega i njih poduzeće ne može anulirati. To su političke, ekonomske i zakonske promjene u zemlji, regiji i svijetu. Poduzeće se treba prilagoditi pravilima koje određuje globalno tržište i na njih ne može utjecati svojim akcijama.

Prema Sučeviću, glavni vanjski uzroci kriza u poduzeću su:<sup>13</sup>

- ekonomske promjene
- promjene u konkurenciji
- političke promjene
- socijalne promjene
- tehnološke promjene.

Ekonomske promjene uzročnik su mnogih kriza u organizacijama. Smanjenje tržišta koje poduzeće opslužuje proizvodima ili uslugama ili pad potražnje traže hitne aktivnosti menadžmenta i preusmjeravanje sredstava u organizacijska područja u kojima nastaje kriza. Krizu također može uzrokovati recesija, inflacija, porast kamatnih stopa i pad kreditnih plasmana, nepovoljna promjena tečaja valuta. O načinu reakcije i stanju pripremljenosti poduzeća ovisi hoće li ono uspjeti premostiti krizu ili neće.

Vrlo je važno za opstanak poduzeća na tržištu pratiti promjene u konkurentnim tvrtkama, rivalitet s postojećim i ulazak novih poduzeća na tržište, snagu pregovaranja kupaca i dobavljača...

Zakonske i političke promjene događaju se vrlo brzo i zahtijevaju pravovremenu prilagodbu te predstavljaju velike troškove za poduzeće.

Socijalne promjene kao što su potrošačke navike stanovništva i promjena načina života zahtijevaju praćenje promjena i prilagodbu proizvoda koje kupci traže. Mali je broj kompanija koje imaju jake i stabilne brendove i nemaju potrebu za promjenom, kao npr. Coca-Cola. Tvrtke koje se bave razvojem i inovacijama kao što je to Samsung, da bi bio konkurentan na tržištu, bavi se neprekidnim istraživanjem i razvojem novih i inovativnih proizvoda.

---

<sup>13</sup> Sučević, D., op.cit., str.15.

Tehnološke promjene su vrlo rijetko direktan uzrok propasti organizacije iako su na tom području promjene svakodnevne. One mogu usporiti rast poduzeća ukoliko se na vrijeme ne implementiraju ili mogu ograničiti poslovanje.

Unutarnji uzroci odnose se na uzroke koji nastaju u samom poduzeću i rezultat su upravljanja menadžmenta. Prema Sučeviću, uzroci su sljedeći:<sup>14</sup>

- Nadzorni odbor

Uloga članova nadzornih odbora vrlo često se u Hrvatskoj tretira samo kao izvor dodatnih prihoda za zaslužne članove vladajuće stranke ili osoba izravno ovisnim o postojećem menadžmentu, što direktno doprinosi neuspješnom poslovanju poduzeća.<sup>15</sup> Jedini uzrok krize koji nije pod kontrolom menadžmenta jest promjena vlasništva, odnosno nadzornog odbora. Svojim ovlastima i zahtjevima nadzorni odbor može ograničiti djelovanje menadžmenta, i time utjecati na produbljivanje krize.

- Menadžment

Prema raznim istraživanjima, krivnja menadžmenta za kućnu krizu uvijek iznosi oko 80%, kao jedinim odgovornim za strateške odluke u poslovanju. Čest problem predstavlja postavljanje loših menadžera na funkciju kojoj nisu dorasli te preferiranje njima poznatih poslova umjesto rješavanja složenih i nepoznatih problema. Za rješavanje navedenih problema potrebna je stroga samodisciplina menadžera i spremnost na raspoređivanje poslova podređenima, čak i kada će oni obavljati poslove lošije nego sam menadžer. Mnogi menadžeri zanemaruju strateško odlučivanje zbog okupiranosti dnevnim problemima.

- Loše upravljanje financijama

Neadekvatna financijska funkcija često se prostire kroz cijelo poduzeće i rezultira lošim knjigovodstvenim i financijskim kontrolama. Gotovo svim tvrtkama koje se nalaze u krizi zajedničko je da nemaju postavljene adekvatne kontrolne mehanizme. U manjim hrvatskim tvrtkama sustav kontrolinga uopće nije zastupljen, a menadžeri vode poslovanje „prema osjećaju“. Dobar sustav kontrole morao bi minimalno sadržavati sljedeće:<sup>16</sup>

- predviđanje novčanog tijeka (osobito kritično u kriznim vremenima)

---

<sup>14</sup> Ibid., str.21.

<sup>15</sup> Ibid., str.25.

<sup>16</sup> Ibid., str.25.

- jasne i ispravne postavke obračuna cijene koštanja
- planiranje i budžetiranje
- praćenje ključnih indikatora poslovanja.

Posljedica neadekvatnog sustava kontrola u organizacijama u krizi loše je upravljanje radnim kapitalom koji podrazumijeva upravljanje obvezama, potraživanjima, zalihama i novcem. Novac je krvotok poduzeća i mora ga se maksimalno kontrolirati, sakupljati i kratkoročno ulagati.

- Visoki troškovi

Tvrtke, koje na duži rok posluju sa višim troškovima od konkurencije, ostvaruju relativno slabije poslovne rezultate te su im zbog toga manje dostupna sredstva potrebna za razvoj i rast. Neefikasni procesi su najčešći uzrok visokih troškova tvrtki u krizi, a rezultat su lošeg upravljanja. Tipični primjeri su niska produktivnost, loše planiranje proizvodnje, nedovoljno održavanje, neefikasna prodaja, neefikasan i neadekvatan marketing, zanemarivanje troškova isporuke i usluga nakon isporuke, organizacija poslova u upravi.<sup>17</sup> Nepovoljna lokacija, slaba dostupnost resursa, skuplja radna snaga i nepovoljni pravni okvir također su razlozi visokih troškova.

- Namjerno štetno ponašanje

Iako je za većinu štetnog ponašanja odgovoran menadžment, ono može biti prouzrokovano i od strane kupaca, zaposlenih ili uprave.

- Štetno ponašanje kupaca – najčešće se manifestira izbjegavanjem podmirenja obveza prema poduzeću. Može se pojaviti i u obliku širenja istinitih ili lažnih tvrdnji o poslovanju tvrtke, a može biti potaknuto od strane konkurencije.
- Štetno ponašanje zaposlenih – opasnije je od nanošenja štete od strane kupaca. Zaposlenici poznaju internu organizaciju tvrtke i mogu zloupotrijebiti ovlasti u svoju korist ili pružiti slabiju kvalitetu rada.
- Štetno ponašanje uprave – uprava može nanijeti najveću štetu poduzeću, i to netočnim izvještavanjem i „kreativnim“ knjigovodstvom i zloupotrebom ovlasti u svoju korist preko plaćanja viših cijena od tržišnih, prodaje proizvoda ispod tržišnih cijena te namjerno osiromašivanje poduzeća u svrhu preuzimanja od strane konkurencije.

---

<sup>17</sup> Sučević, D., op.cit., str.26.

## ***2.4. Faze kriznog procesa***

Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj je fazi ona identificirana. Što se kasnije spozna kriza, što su simptomi krize veći, ona je dublja i proces izlaska iz krize mnogo je zahtjevniji. Uobičajeno se ističu iduće faze procesa krize:<sup>18</sup>

- Potencijalna kriza – definira se kao mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju, dakle to nije stanje krize. Ne obilježavaju je nikakvi simptomi te predstavlja kvazi normalno stanje. Pažljivim planiranjem i kontrolom poslovanja kvalitetan krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti mjere ovladavanja rizika.
- Latentna kriza – stanje je u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, dakle stanje u kojem opasnost već postoji, ali je prikrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje te su moguće postupne, evolutivne promjene. Postoji dovoljno prostora da se razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja.
- Akutna kriza – treći je stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi i u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Potrebno je u malom vremenskom horizontu i s velikim pritiskom brzo djelovati i donositi prave odluke uz ograničene mogućnosti samog djelovanja. Akutna kriza je veliki generator promjena, s konačnim ishodima ovladivosti (sanacija) ili neovladivosti (likvidacija) poduzeća.

Marković prikazuje i drugu podjelu razvojnih faza krize poduzeća:<sup>19</sup>

- Faza inkubacije - prva faza u kojoj je kriza skrivena i još nevidljiva.
- Faza kriznih signala – pomoću upozoravajućih pokazatelja menadžment i vlasnici razaznaju krizu.
- Faza produbljivanja krize – u ovoj je fazi kriza očita, uviđaju je i poslovni partneri i djelatnici, što nije dobro.
- Faza kolapsa – posljednja faza u kojoj je poduzeće u kolapsu, dezintegrirano i na putu prestanka poslovanja.

---

<sup>18</sup>Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 19.

<sup>19</sup>Marković, I., op.cit., str.4.

## ***2.5. Uloga menadžera u poduzeću***

Riječ menadžer u literaturi ima više značenja, a kao glavna pojavljuju se ova četiri: poslovođa, upravitelj, poduzetnik, direktor. U današnje vrijeme je sve popularniji i često se koristi u medijima. Menadžeri su osobe koje posjeduju sposobnosti, vještine i znanja da bi obavljali poslove uz pomoć i posredstvom drugih ljudi. Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Cilj svih menadžera je isti, a to je stvaranje viška vrijednosti. Menadžer je osoba koja delegiranjem drugih ljudi izvršava zadatke, motivirajući ih i komunicirajući s njima. Stoga je jedna od glavnih zadaća odnosi s ljudima i timski rad. Ako su, na primjer, troškovi proizvodnje veliki, to je problem ljudi, ako je kvaliteta nedovoljna ili kupci nisu zadovoljni, i to je problem ljudi. Dakle, ako menadžeri ne posjeduju umijeće rada s ljudima, ako nisu sposobni uključiti što više ljudi u donošenje odluka raznih stupnjeva složenosti i odgovornosti, i tako ne oslobađaju vrijeme menadžera potrebno za donošenje strateških odluka, u 80 % slučajeva uzrok krize su oni sami. Menadžeri predstavljaju jedan od najvažnijih resursa suvremenih organizacija te su bez njih ostali ekonomski resursi (zemlja, rad, kapital, informacije, energija) u potpunosti beskorisni. Obrazovanje menadžera je izuzetno kompleksan i dugotrajan proces pa o njihovom visokom stupnju znanja, raznim vještinama i određenim karakternim osobinama ovisi uspješnost obavljanja poslova. Istraživači su odredili 17 glavnih uloga menadžera, a to su: pregovarač, komunikator, lider, donositelj odluka, kreator atmosfere, proizvođač, poduzetnik, administrator, reprezent, distributer, zastupnik, inovator, kontrolor poremećaja, alokator resursa, koordinator. Karakteristike menadžera su svedene na ovih 5 obilježja:

- rad s drugima i pomoću drugih
- ciljevi poduzeća
- efikasnost nasuprot efektivnosti
- ograničeni resursi
- promjenjiva okolina.

Dakle, uloga menadžera u organizaciji je kompleksan, zahtjevan i složen posao, s odgovornošću nadgledanja i upravljanja organizacijskih resursa u smjeru postizanja organizacijskih ciljeva. Osim zadataka unutar poduzeća, razlika između dobrog i lošeg menadžera ogleda se i u sposobnosti uočavanja i praćenja trendova u okolini. Kvalitetan menadžer ima sposobnost analitičkog mišljenja, samoinicijativan je, taktičan, odlučan i

teži k višim ciljevima i sebe i organizacije. U svrhu opstanka poduzeća na tržištu, prati promjene (ekonomske, gospodarske, političke, demografske), nove tehnologije i trendove u svrhu oblikovanja strategija, ciljeva i politika poduzeća.

## **2.6. Krizni menadžment**

Svaku poslovnu krizu može se nazvati nepredviđenim negativnim događajem koji prijete i nanosi ozbiljne posljedice kompaniji ili kompletnoj industriji. Poslovna kriza nije „prijelomni trenutak koji prođe kroz kompaniju“, nego proces koji ima svoje faze, uzroke i posljedice. U današnje vrijeme poduzeća koja su imuna na krizu više ne postoje, ne postoji organizacija koja je pošteđena krize. Uspješna poduzeća se prepoznaju po tome koliko se uspješno hvataju u koštac sa krizama, a ne po ne postojanju krize. Kako u poslovanju svako poduzeće prolazi kroz različite razvojne faze (djetinjstvo, odrastanje, sazrijevanje, vrhunac razvoja, starenje), svaki prijelaz iz jedne faze u drugu je razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada i često se očituje kao kriza. Ona se najčešće zanemaruje, naročito u malim poduzećima, čime ih pogađa i još jače zbog nagomilanih neriješenih problema.

Pojam poslovne krize nastaje razvojem poslovne ekonomije, a promatra se pažljivo nakon svjetske ekonomske krize 1929. godine. Pojam upravljanje krizom prvotno se pripisivao političkoj terminologiji, a njegova se pojava veže uz američkog predsjednika J. F. Kennedyja i Kubansku krizu 1962. godine, kojom je htio opisati napore američke administracije u upravljanju ozbiljnom i izvanrednom situacijom. U svjetlu najnovijih događaja pojavom financijske krize 2008. u Europi, naročito u eurozoni, pažnja se usmjerila na krizni menadžment i shvatila njegovu važnost i neophodnost u poslovanju organizacija. Pojavila se snažna potreba za odlučnim vodstvom kroz najveće izazove. U suvremenim organizacijama krizni menadžment sve je češće sastavni dio upravljanja poduzećem, naročito u velikim kompanijama koje uvode funkciju direktora kriznog menadžmenta sa preventivnom ulogom, zadacima procjene rizika prije incidenta i da, po potrebi, daje operativne upute kad kriza nastupi. Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>20</sup> Prema Krummenacheru, krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena

---

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

na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>21</sup> Stoga su karakteristike kriznog menadžmenta intenziviranje sredstava i metoda važnih za ovladavanje kriznom situacijom odnosno uvođenje radikalnih mjera preokreta. Prema Kešetoviću, krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će organizaciji omogućiti sprječavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje.<sup>22</sup> Dakle, krizni menadžeri se suočavaju s prijetnjama prije, tijekom i nakon što se one dogode. Oni doživljavaju krizu kao situaciju u kojoj je prisutna prijetnja osnovnim strukturama ili vrijednostima sustava, što zahtijeva hitno postupanje u uvjetima nesigurnosti.

## **2.7. Krizno komuniciranje**

Krizno komuniciranje, poput krize i upravljanjem krizom teme su o kojima se zadnjih godina mnogo govori, posebice pojavom dvosmjerne komunikacije na društvenim mrežama. Nakon što nastupi kriza u organizaciji, osobitu pažnju treba posvetiti komunikaciji s javnošću, osobito medijima. Kriza negativno djeluje na javnost te postoji opasnost da se korisnici usluga i proizvoda poduzeća okrenu konkurenciji. Javnost zanimaju odgovori na pitanja: Što se dogodilo?, Što poduzimate?, Što ćete poduzeti? Iako ponašanje menadžmenta tvrtke u tim trenucima mora biti u skladu s krizom, prema javnosti treba biti iskren. Tada nastupa drugačiji oblik komuniciranja koji se naziva krizno komuniciranje. Postoje razne definicije pojma krizno komuniciranje, a može se izdvojiti Osmanagić-Bedenik: Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba.<sup>23</sup> Dakle, informacijska i komunikacijska razina imaju silnu važnost tijekom cijelog procesa upravljanja poslovnom krizom: u fazi anticipativnog upravljanja, u fazi identifikacije krize kao i u fazi reaktivnog upravljanja. U fazi identifikacije često je jedan od odlučujućih činitelja izlaska iz krize. Krizna komunikacija je upravljanje percepcijom krize i komuniciranje javnosti i ostalim dionicima o tome što se događa ili što organizacija želi da javnost zna o krizi – ukratko, upravljanje javnim mnijenjem. Komuniciranje u krizi vrlo je složena i kompleksna aktivnost te kao takva zahtijeva koncentraciju i objektivnost. Upravo zbog nedostatka kvalitetnih i

---

<sup>21</sup> Legčević, J., Taučer, K. (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 1/2014/28, str.1999-2008.

<sup>22</sup> Kešetović, Ž., Toth I. (2012.), *Problemi kriznog menadžmenta*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 263.

<sup>23</sup> Osmanagić- Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 209.

istinitih informacija o događaju te istovremeno velike količine polu-informacija, nagađanja i tračeva, komunikacija s interesno-utjecajnim skupinama, medijima i ostalom javnosti, za svaku organizaciju predstavlja veliki izazov. Interesne grupe koje su ključne su vlasnici, menadžment, banke, dobavljači, kupci, sindikati, zaposleni, tisak, šira zajednica. Zbog važnosti vlasnika, banaka i drugih finansijskih institucija za poduzeće, informiranje takvih primatelja ima posebnu važnost.<sup>24</sup> Stručnjaci za krizno komuniciranje u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu. Svrha je tih strategija očuvanje ugleda organizacije koji je bitan resurs i koji može utjecati na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionice i prodaju.<sup>25</sup>

Neke od strategija koje se mogu primijeniti prilikom komuniciranja o krizi:<sup>26</sup>

- Strategija poricanja koja tvrdi da krize nema ili se pokušava dokazati kako organizacija nije odgovorna za nastalu krizu.
- Strategija umanjena kojom se odgovornost organizacije pokušava svesti na minimum.
- Strategija ponovne izgradnje koja nudi svojevrsnu nadoknadu ili ispriku za krizu.
- Strategija pojačanja koja uključuje prikaz o prošlom dobrom djelovanju.

Prema Töpferu, postoje četiri stupnja komunikacije u krizi:<sup>27</sup>

- I. Povećati poznatost – jednostrane informacije i nedovoljno poznavanje primatelja informacija.
- II. Informirati tisak – dobro pripremljene informacije visokog stupnja istinitosti; informiranje se obavlja putem priopćenja ili konferencije za tisak.
- III. Uvjeravanje – informiranje i uvjeravanje javnosti o stanjima organizacije bez spremnosti promjene vlastitog stava.
- IV. Bolje obostrano razumijevanje – dvosmjerna komunikacija u kojoj su i javnost i poduzeće upoznate s potrebama druge strane.

---

<sup>24</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 212.

<sup>25</sup> Tomić, Z., Milas, Z., op.cit., str. 147.

<sup>26</sup> Bota, I., (2014.), Krizno komuniciranje i krizni menadžment, [https://prezi.com/t3nntdl\\_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/](https://prezi.com/t3nntdl_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/), pristupljeno 31.01.2018.

<sup>27</sup> Mihalinić, M., (2011.), Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama, Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, str. 219., <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf>, pristupljeno 01.02.2018.



Mediji nisu neprijatelji nego partneri i prema Novaku njihova je korist u krizi višestruka:<sup>28</sup>

- pomažu u osposobljavanju prije krize
- upozoravaju na moguće opasnosti u okolini i izvor su informacija za poduzeće
- javnostima posreduju zahtjeve ili informacije poduzeća te ih smiruju
- uništavaju glasine
- pomažu u dogovorima
- jačaju vanjsku pomoć.

Za uspješno krizno komuniciranje potrebno je mnogo finesa. Covello i Allen spominju neke od njih, točnije govore o sedam ključnih pravila komunikacije u kriznim situacijama:<sup>29</sup>

1. Javnost uključite i prihvatite kao partnera. Cilj je proizvesti informiranu javnost.
2. Vaš rad pažljivo planirajte, zatim ga evaluirajte. Različite publike, različiti mediji – različiti pristupi.
3. Oslušajte javnost. Empatija i povjerenje neprocjenjivi su čimbenici.
4. Budite iskreni, poštteni i otvoreni. Jednom izgubljeno povjerenje teško je povratiti.
5. Sa ostalim vjerodostojnim izvorima – surađujte. Komunikaciju s javnostima otežavaju nesuglasice između organizacija.
6. Zadovoljite potrebe medija. Medije obično više zanima opasnost nego sigurnost.
7. Govorite jasno i sa dozom empatije. Pokažite spremnost da obavijestite svoju okolinu u kriznim situacijama.

Neki od komunikacijskih alata koje organizacija može koristiti u komunikaciji prema medijima kako bi ih izvijestila o informacijama, tijeku i činjenicama o krizi, su osnovne informacije o poduzeću, izjava za javnost, konferencija za novinare, intervjui, izjave ili samo komunikacija preko telefona. U današnje vrijeme tu se svakako moraju svrstati i komunikacija preko elektroničke pošte i društvenih medija. Društvene mreže su zbog svoje dvosmjernosti i interaktivnosti vrlo utjecajan komunikacijski alat koji bitno utječe na povezanost potencijalnih potrošača/kupaca s brandom. Za svaki od navedenih alata potrebna je velika smirenost, dosljednost, iskrenost i dobra pripremljenost govornika. Stoga često uprava angažira

---

<sup>28</sup> Mihalinčić, M., op.cit., str. 218.

<sup>29</sup> Ibid., str. 220.

glasnogovornika koji posjeduje iskustvo u području u kojem je došlo do krize. Njegova je uloga svim javnostima plasirati identičnu priču.

### **3. ANTICIPATIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM I RIZICIMA**

#### ***3.1. Upravljanje i analiza rizika***

Rizici predstavljaju svakodnevnu pojavu, kako u osobnom životu, tako i u poslovnom. Razvojem evolucije stvorila se potreba da se ti rizici uklone ili barem umanje. Kao sastavni dio života ljudi, rizici dobivaju sve veći značaj u poslovnim aktivnostima svih organizacija koje teže ostvariti svoje poslovne ciljeve. Svaka aktivnost organizacije generira određene rizike koji se ne mogu izbjeći, no njima se može upravljati. U posljednje vrijeme sve veća pozornost se posvećuje upravljanju rizicima, čime pridonose globalizacija, pojačana konkurencija te poduzetnička aktivnost. Sve je veći utjecaj liberalnog kapitalizma koji podrazumijeva veće rizike u poslovanju. Osnovno pitanje glasi:<sup>30</sup> Što je rizik? Još 1921. godine Frank Knight je u knjizi „Risk, uncertainty and profit“ rizik definirao ovako: Razlika između rizika i neizvjesnosti: ako se ne zna sigurno što će se dogoditi, ali ako se poznaje vjerojatnost, to je rizik. No ako se ne poznaje ni vjerojatnost, tada je to neizvjesnost.

Postoji niz različitih definicija poslovnog rizika, no svima je zajednički element neodređenost ishoda i gubitak kao jedan od mogućih ishoda.

Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje.<sup>31</sup> Drugi pak kažu da je rizik šansa da se dogodi nešto što će imati utjecaja na naše ciljeve.<sup>32</sup> Svako poslovanje izloženo je velikom broju različitih rizika do kojih dolazi zbog neočekivanih i iznenadnih događaja. Rizik predstavlja opasnost, nesigurnost ostvarivanja očekivanih rezultata poslovanja. To je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje ili kome se nada. Najveći rizik je, naravno, gubitak profita. Do njega dolazi kroz pojave kao što su promjena potražnje od strane kupaca,

---

<sup>30</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str.65.

<sup>31</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., (2016.), Upravljanje poslovnim rizicima, Zagreb: Libertas- Plejada, str.17.

<sup>32</sup> Ibid., str. 17.

konkurencija, povećanje troškova i loše upravljanje. Međutim, postoji i veliki broj drugih rizika. Neki od njih se mogu pokriti osiguranjem, dok se drugi opet ne mogu osigurati. Upravljanje rizicima podrazumijeva najprije upoznavanje njihovog karaktera i biti, zatim poduzimanje svih mogućih raspoloživih sredstava i mjera za njihovo izbjegavanje i zaustavljanje. Ukoliko je to nedovoljno, i rizici se dogode, onda treba odabrati najbolje, najefikasnije, najbezbolnije metode za njihovo rješavanje.

Kroz praksu razlikuju se tri vrste rizika sa kojima se organizacija susreće. Pojavljuju se rizici koji se u potpunosti ne mogu izbjeći, ali se mogu minimizirati, odnosno svesti na najmanju moguću mjeru. Zatim postoje rizici koji se u poslovanju ne mogu izbjeći, ni ublažiti, već se organizacija direktno susreće s njima. I na kraju, postoje određeni rizici koji se mogu sigurno i potpuno izbjeći.

Upravljanje krizom i upravljanje rizicima vrlo je usko povezano: nakon spoznatog rizika slijedi sprječavanje krize. Proaktivnim i reaktivnim kriznim menadžmentom reduciraju se spoznati rizici. Opasnost iznenadne poslovne krize time je bitno smanjena. Uspijeva li poduzeće povezati upravljanje krizom i upravljanje rizicima, tada se budući rizici jasnije sagledavaju, a menadžment može preventivno djelovati.<sup>33</sup> Sustav upravljanja rizicima treba promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacije, koji zajedno s drugima čini jednu složenu interakciju, tj. sustav upravljanja organizacije.<sup>34</sup> Osmanagić-Bedenik upravljanje rizika promatra na sljedeći način: Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.<sup>35</sup> Prema Udovičić i Kadlec,<sup>36</sup> upravljanje rizikom (eng. risk management) je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (eng. enterprise risk management) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače,

---

<sup>33</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 60-61.

<sup>34</sup> Drljača M., Bešker M., (2010.), Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, Kvalitet, Beograd, 7-8/2010, str.4., <https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9>. Odrivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja.pdf, pristupljeno 01.02.2018.

<sup>35</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str.69.

<sup>36</sup> Udovičić, A., Kadlec, Ž., (2013.), Analiza rizika upravlja poduzećem, Praktični menadžment, 1/2013/4, str. 52., <https://hrcak.srce.hr/file/175103>, pristupljeno 02.02.2018.

kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš). U Ministarstvu financija upravljanje rizika se definira ovako<sup>37</sup>: Upravljanje rizicima znači gledati u budućnost, unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima, učincima i posljedicama s kojima se korisnik proračuna može suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili.

Prema Pongracu,<sup>38</sup> upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati.

Nakon što se rizici identificiraju i prođu navedene procedure, vrlo je važno izabrati odgovarajuću tehniku koja će na najbolji mogući način efikasno ukloniti ili kontrolirati izloženost rizicima. Nakon provedene procjene rizika i analize posljedica, organizacije mogu iskoristiti neke od osnovnih tehnika vezanih za smanjenje negativnih posljedica rizika. Neke tehnike mogu proizvesti željene rezultate, druge uspjevaju najbolje kroz kombinaciju zavisno od veličine i tipa izloženosti. Odgovori na rizike uključuju sljedeće tehnike:

- izbjegavanje rizika
- transfer rizika
- upravljanje gubitkom
- razvrstavanje sredstava
- prihvaćanje rizika.

Prema normi ISO 31000:2009 sustav upravljanja poslovnim rizicima rizik je utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Rizik je kombinacija vjerojatnosti događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.<sup>39</sup> Prema normi ISO 31000:2009, sustav upravljanja rizicima čine koordinirane aktivnosti koje usmjeravaju i koordiniraju organizaciju s obzirom na rizike. To je skup komponenti koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za izradu, implementaciju, praćenje, pregled i kontinuirao poboljšanje upravljanja rizicima u

---

<sup>37</sup> Ministarstvo financija, Upravljanje rizicima, <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1>, pristupljeno 2.2.2018.

<sup>38</sup> Pongrac, B., Majić, T., (2015.), Upravljanje poslovnim rizicima, <https://hrcak.srce.hr/file/203373>, pristupljeno 3.2.2018.

<sup>39</sup> ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009., str.1, <https://www.iso.org/standard/43170.html>, pristupljeno 03.02.2018.

cijeloj organizaciji.<sup>40</sup> Proces upravljanja rizicima mora biti integriran u cjelokupan proces upravljanja, usađen u poslovne procese i organizacijsku kulturu. On je preduvjet uspješnog poslovanja. Upravljanje rizicima znači ne izbjegavati ih, već se s njima suočavati. Proces upravljanja rizicima je usko povezan sa 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.<sup>41</sup>

### **3.2. Bonitet poduzeća**

Bonitet, latinskog izraza bonus, bona, bonum – dobar, u ekonomskom smislu označava kvalitetu tvrtke, potraživanja, robe, zemljišta, vrijednosne papire i sl., dok se bankovno tumačenje odnosi na: a) sposobnost plaćanja kredita, i b) formalna i materijalna svojstva nekog subjekta koji ga čine financijski sigurnim poslovnim partnerom, dužnikom kojemu se odobrava kredit ili bankom u koju se ulaže novac.<sup>42</sup> Kada se riječ bonitet veže uz organizaciju, tada se misli na završnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, sigurnost i ugled, na likvidnost i kreditnu sposobnost, trajno uspješno poslovanje. Ocjena boniteta predstavlja analizu i ocjenu poslovnih rizika. Redovito ocjenjivanje boniteta i procjena rizika prije su bili neizostavan dio bankarske prakse, a od 2008. godine postala je i zakonska obveza.

Zakon o bankama (NN br. 161/1998, članak 42.):<sup>43</sup>

„Prije sklapanja bilo kakvog posla koji je temelj za izračun izloženosti, banka je dužna ocijeniti bonitet osobe prema kojoj se izlaže i kakvoću osiguranja naplate.

Banka je dužna za cijelo vrijeme trajanja pravnog odnosa koji je temelj nastanka izloženosti pratiti poslovanje osobe prema kojoj se izlaže i kakvoću osiguranja naplate.“

Svrha zakona je korekcija pogrešnog upravljanja i ponašanja u poduzeću, pravovremeno uviđanje razvoja poslovanja koji ugrožava opstanak poduzeća. Dakle, indikatori ranog upozorenja i upravljanje rizicima postali su i zakonskom obvezom. Bonitet poduzeća

---

<sup>40</sup> Ibid., str. 2.

<sup>41</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 60.

<sup>42</sup> Anić, V., Goldstein, I., (2010.), Rječnik stranih riječi, Zagreb: Liber

<sup>43</sup> Zakon o bankama, (NN br.161/1998, čl.42), [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998\\_12\\_161\\_1983.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_12_161_1983.html), pristupljeno 4.2.2018.

predstavlja podatke o poslovanju poduzeća i daju informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka. Ocjena boniteta se odnosi na sveobuhvatnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, unutarnju vrijednost, oznake koje u sebi sadrže i ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti.<sup>44</sup> Poduzeće je poželjniji poslovni partner što je veća ocjena uspješnosti poduzeća u bonitetu. U Hrvatskoj postoji niz tvrtki, agencija i servisa koji su specijalizirani za provjeru poslovnog partnera. Fina ima najveću bazu o svim poduzetnicima u našoj zemlji zbog zakonske obveze da joj svi šalju svoje financijske izvještaje. Informacije koje izdaje Fina o bonitetu su:<sup>45</sup>

- BON – 1
- BON – 2
- BONPLUS.

Informacija o bonitetu BON-1 sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje novčanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, tj. u odnosnoj djelatnosti, objašnjenja navedenih pokazatelja.

Obrazac BON-2 sadrži opće podatke o poslovnom subjektu; stanje sredstava na računu; ukupan iznos primitaka u korist računa u prethodnih 30 dana; prosječno stanje sredstava na računu u prethodnih 30 dana; iznos odobrenoga okvirnoga kredita; iznos evidentiranih nepodmirenih obveza; broj dana neprekidne blokade računa i broj dana blokade računa u proteklih 6 mjeseci.

BONPLUS je proširena verzija bonitetne informacije a sadrži i ocjenu financijskog rejtinga, odnosno procjenu buduće sposobnosti poduzetnika da svoje obveze ispunjava u preuzetim rokovima iskazanu ocjenom od 1 do 10 prema rejting skali FINE.<sup>46</sup>

U međunarodnim okvirima, najpoznatije institucije koje se bave procjenom boniteta su tri američke kreditne agencije, koje su često spominjane i u hrvatskim medijima, a to su: Moody's Investors Service, Fitch Investor Service i Standard & Poor's Corporation.

---

<sup>44</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 88.

<sup>45</sup> FINA, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278>, pristupljeno 5.2.2018.

<sup>46</sup> FINA, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278>, pristupljeno 5.2.2018.

### ***3.3 Politika fleksibilnosti***

Živimo u najdinamičnijem i najkompleksnijem vremenu ikad, i te neprekidne promjene i razvoj unutar i izvan organizacije, stvaraju potrebu za fleksibilnošću, tj. prilagođavanjem. Ukoliko se ne prilagodi uvjetima i zahtjevima tržišta, postoji visok rizik pada i u konačnici, nestanka s tržišta. Stalnim praćenjem promjena te težnjom za inovativnim i fleksibilnim strukturama, izgrađenom koncepcijom odnosa prema okolini i njezinim promjenama znači usmjerenost na sadašnje i buduće potencijale uspjeha i očuvanje likvidnosti i financijske stabilnosti. Politika fleksibilnosti jedan je od načina anticipativnog upravljanja krizom. Vođenjem ovakve politike stvaraju se poslovne strukture i poslovni procesi tako da poduzeće može na promjene u budućnosti reagirati brže i usmjerenije prema cilju.<sup>47</sup> Za poduzeće politika fleksibilnosti znači definiranje poslovnih ciljeva tako da su uzajamno usklađeni te da osiguravaju razvoj poduzeća.

### ***3.4 Sustav ranog upozorenja***

U savladavanju poslovne krize ključno je prepoznavanje uzroka. Zadatak sustava ranog upozorenja je prikazati moguće promjene u što ranijem stadiju kako bi management imao dovoljno prostora za manevar i što veći izbor mjera za savladavanje krizne situacije. Sustav uključuje metode i instrumente koji poduzeću olakšavaju ophođenje s budućnosti u smislu ranog spoznavanja rizika i pravodobnog prepoznavanja prilika. U sustavu ranog upozorenja, potrebno je odrediti područje stalne analize i praćenja, te njezinih ranih indikatora koji se pod utjecajem rizika u vremenu mijenjaju. Nužno je identificirati željene vrijednosti i tolerancije indikatora ranog upozorenja, te definirati obradu informacija. Sustavi ranog otkrivanja krize dijele se na kvantitativne, koje se nazivaju i operativnim, te strateške, odnosno kvalitativne sustave ranog otkrivanja krize.<sup>48</sup> Operativni se sustavi realiziraju kroz posebne informacijske sustave koji signaliziraju latentne prilike ili prijetnje pretežito kvantitativnim informacijama.

---

<sup>47</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str.112.

<sup>48</sup> Istraživanje: Upotreba sustava ranog upozorenja u Hrvatskoj, <http://www.ebizmags.com/istrazivanje-upotreba-sustava-ranog-upozorenja-u-hrvatskoj/>, pristupljeno 05.02.2018.

Jedan od najpoznatijih operativnih sustava ranog upozorenja je sustav temeljen na bilančnim indikatorima ranog upozorenja koji se izračunavaju iz periodičnih financijskih izvještaja.

Uz sva ograničenja, sustav ranog upozorenja temeljen na financijskim pokazateljima je jednostavan i lako primjenjiv model koji osigurava minimalno upozorenje na predstojeću krizu. Strateški sustavi ranog otkrivanja krize uključuju nove metode i instrumente analize te obuhvaćaju novi strateški pristup koji podrazumijeva širi spektar analize. U strateški, suvremeni pristup spadaju i tradicionalne metode analize nadopunjene novim instrumentima, te taj pristup podrazumijeva analizu okruženja poduzeća, grane i tržišta u kojoj poduzeće posluje te management. Najpoznatiji strateški sustavi su analiza potencijala poduzeća, Balanced scorecard i upravljanje rizikom. Operativni, kvantitativni sustavi ranog upozorenja, prvenstveno zbog svog povijesnog karaktera, rijetko doprinose prepoznavanju strateške krize i njezinom rješavanju. Poslovna kriza može se jedino savladati ako pristup rješavanju problema obuhvaća tržište i vanjske utjecaje na poduzeće. Za rješavanje strateških problema poduzeća, ono se mora promatrati u sklopu strateškog tržišnog okruženja.

Uspjeh poduzeća određuje interakcija vlastitih odluka poduzeća i svih ostalih igrača na tržištu, stoga je u analizu potrebno uključiti okruženje poduzeća da bi se pravodobno spoznalo pogrešno strateško usmjerenje poduzeća. Postoje sustavi ranog upozorenja poslovne krize koji su u iznenađujućoj mjeri implementirani u hrvatskim poduzećima, no, doduše, većinom u operativnom obliku. U hrvatskoj praksi postoje sustavi ranog upozorenja poslovne krize u 92% poduzeća, prvenstveno u odjelu kontrolinga, koji u 92% slučajeva djelomično ili u potpunosti pomažu ranom otkrivanju poslovne krize. U hrvatskoj praksi su najviše implementirani pokazatelji poslovanja iz financijskih izvještaja koji se koriste kao indikatori ranog upozorenja na poslovnu krizu. Sami financijski indikatori nisu dovoljni budući odražavaju samo povijesno stanje, no ako se kombiniraju s određenim operativnim aktivnostima mogu biti uspješni. Na drugom mjestu implementacije nalaze se mjesečni sastanci s određenim odjelima u poduzeću. Operativno i strateško planiranje su djelomično implementirani u poduzećima. Pokazatelji Balanced scorecard-a, upravljanje rizicima i analiza potencijala, unatoč ocijenjenoj važnosti, uglavnom nisu implementirani u hrvatskim poduzećima. Većina poduzeća u Hrvatskoj reagira tek na simptome krize likvidnosti, dok jedna trećina prepoznaje i reagira na stratešku krizu.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Istraživanje: Upotreba sustava ranog upozorenja u Hrvatskoj, <http://www.ebizmags.com/istrazivanje-upotreba-sustava-ranog-upozorenja-u-hrvatskoj/>, pristupljeno 5.2.2018.



Najvažniji uzroci poslovne krize u hrvatskom gospodarstvu su internog karaktera, i to prvenstveno neprilagođena troškovna struktura, nenaplaćena potraživanja, pogrešne procjene razvoja poslovanja, slabosti u asortimanu, smanjenje marži i pogrešno financiranje.

Iako neke krize nastupaju potpuno neočekivano, mnoge se mogu predvidjeti. U takvim su slučajevima sustavi ranog upozorenja od neprocjenjive važnosti jer omogućuju predviđanje problema i poduzimanje nužnih koraka za izbjegavanje ili pravovremenu reakciju na nadolazeću krizu. Za uspostavu sustava ranog upozorenja nužno je identificirati potencijalne okidače krize i rizična područja te omogućiti njihovo kontinuirano praćenje i nadzor. Za učinkovitost sustava ranog upozorenja nužno je zadovoljiti sljedeće kriterije:<sup>50</sup>

- sposobnost signaliziranja opasnosti s prihvatljivom marginom pogreške
- nadziranje i praćenje unutarnjeg i vanjskog okruženja
- sustavna koordinacija informacija iz različitih izvora
- razmatranje aktualnih događanja u relevantnom sektoru
- adekvatan postupak revizije i ažuriranja postojećih informacija.

Pravovremeno prepoznavanje svih trendova može utjecati na kvalitetu poslovnih odluka. Rano prepoznavanje negativnih trendova može značajno doprinijeti njihovu sprječavanju, odnosno ublažavanju njihovih posljedica. Menadžeri moraju dobro oslušivati, shvaćati i uočavati signale predstojeće krize. Međutim, problemi koji ih sprječavaju da primijete upozorenja su mnogostruki. Svakodnevno su u doticaju sa mnoštvom informacija i savjeta te kontradiktornih signala o strane uobičajenih primjedbi kolega, sugestija savjetnika te izvještaja podređenih. Upozoravajuće signale trebaju filtrirati iz mnoštva naizgled beznačajnih znakova. S obzirom na to da ponekad postoji dug put od pošiljatelja do menadžera kao primatelja informacije, postoji opasnost da menadžer postane žrtvom „šutnje“ kao komunikacijskog obrasca u organizaciji.

### ***3.5. Alati antikrizne borbe***

Postoji veliki broj efikasnih načina, metoda i alata preventivnog i reaktivnog upravljanja krizama, koji se koriste radi pravovremenog otkrivanja i identifikacije nekog kriznog događaja i efikasnog djelovanja na krizu. U teoriji i praksi kriznog menadžmenta, ti se alati

---

<sup>50</sup> Klepac, G., Kopal, R., Korkut, D.,(2011.), Zbornik radova IV. Međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja“, 25. i 26. 5.2011., Velika Gorica, str. 569., <http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf>, pristupljeno 4.2.2018.

za upravljanje krizama najčešće dijele na one koji se koriste za upravljanje normalnim krizama i alate za upravljanje abnormalnim krizama. Za upravljanje abnormalnim krizama najčešće se koriste: krizni točak, unutrašnji atentatori, kombinirane metafore i špijunske igre.<sup>51</sup>

Preventivni alati upravljanja krizama su, osim navedenog sustava ranog upozorenja kojim smo se najviše bavili u ovom diplomskom radu, još i kontigentni (više varijantni) te simulacije kriza.<sup>52</sup>

Kontigentni događaj je događaj koji se može dogoditi ali se generalno ne očekuje zbog male vjerojatnosti. Ta metoda odgovara na pitanje: Što ako? Obzirom da se posluje u promjenjivom i nestabilnom okruženju, menadžment bi trebao imati alternativne planove, tzv. plan B za razne konstrukcije događaja u slučaju pogoršanja okolnosti, da bi donio racionalnije odluke nego u slučaju neočekivanih situacija. Tri glavna argumenta koja idu u prilog kontigentnog planiranja su: izbjegavanje šoka kompletnog iznenađenja, razmišljanje unaprijed o mogućem odgovoru na tu vrstu događaja i postojanje poznatog sustava reagiranja.

Simulacije (budućih) kriza mogu se primijeniti na široku lepezu situacija kao što su prirodne katastrofe, zatvorske pobune, otmice i međunarodni sukobi. Simulacije se često koriste da bi ilustrirale obrasce donošenja odluka i ponašanje sudionika u uvjetima krize. Simulacije su se pokazale kao vrlo koristan alat za stvaranje svijesti među sudionicima. Najčešće tvrtka unajmljuje kriznog konzultanta za vođenje simulacije kriznog događaja.

Kako je već spomenuto, Sekulić reaktivne alate za upravljanje krizama dijeli na krizni točak, unutrašnje atentatore, kombinirane metafore i špijunske igre.<sup>53</sup>

Krizni točak je tehnika slučajnog izbora, te može biti efektivan obzirom da većina menadžera razmišlja o uobičajenim krizama zbog čega se najviše i baziraju na njihovom planiranju. Krizni točak je model slučajnog odabira u kojem se sagledavaju široki spektri kriza te se mogu povezati krize na neočekivani način i time predstavljati osnovu za racionalniju budžetsku strategiju.

Unutrašnji atentatori predstavljaju zaposlenike poduzeća koji poduzeće najbolje poznaju. To je tehnika u kojoj zaposlenici razvijaju scenarije potencijalnih abnormalnih situacija na koje

---

<sup>51</sup> Sekulić, S., (2016.), Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta, Fakultet zaštite na radu Univerziteta u Nišu, Srbija, str.111.

<sup>52</sup> Sekulić, S., op.cit., str. 111.

<sup>53</sup> Ibid., str. 111.-112.

se valja pripremiti. Zaposlenici smišljaju kako uništiti organizaciju i izvana i iznutra te tom tehnikom organizacija može izmijeniti stav prema krizi.

Kombinirane metafore podrazumijevaju razmjenu iskustava organizacija u krizama i kriznom planiranju. Prema Sekuliću,<sup>54</sup> na taj način organizacije mogu sagledati krize iz raznih i neuobičajenih perspektiva te učiti iz scenarija koji su napravile druge kompanije. Tada zapravo organizacije mogu vidjeti koliko su i same ranjive.

---

<sup>54</sup> Ibid., str. 112.

## **4. IZAZOVI MODERNOG MENADŽMENTA**

### **4.1. Inovativnost menadžmenta**

Uvođenje inovacija je trajna zakonitost u obavljanju zajedničkog rada. Fenomen inovativnosti dobio je na intenzitetu u posljednjih dvadesetak godina i predstavlja načelo uspješnosti organizacija. Inovacije su postale osnovni zadatak i djelatnost svih vrsta menadžmenta. Korporacije koje primjenjuju nova znanja i koje se bave inovativnim projektima brže napreduju od onih korporacija koje to ne čine. Uvođenjem novih metoda, tehnika i tehnologija, marginaliziraju se stari stilovi razmišljanja i dolazi do njihovog izumiranja, a time se eliminira stil prisile u upravljačkom radu i uvodi demokratski, odnosno stil pridobivanja ljudi. Stvaranje povoljne inovacijske atmosfere, kreiranje inovacija i njihovo implementiranje, postaju osnovni zadaci modernog i inovativnog menadžmenta. Razlika između uspješnih i manje uspješni poslovnih sustava leži u njihovom različitom pristupu inovacijama. Na primjer, kompanija koja želi zadržati svoje dosadašnje kupce i proširiti krug kupaca, mora efikasnije inovirati od svojih konkurenata i potaknuti zaposlenike u istom smjeru. Inovativni menadžment daje odgovor na pitanje kako nove metode, tehnike i tehnologije mogu unaprijediti poslovanje organizacije i istovremeno zadovoljiti potrebe svih sudionika internog i eksternog okruženja.

### **4.2. Razvijanje, konkurentnost i međunarodno okruženje**

U nekoliko zadnjih desetljeća dogodile su se velike promjene u ekonomiji na međunarodnoj i svjetskoj razini. Dogodila se internacionalizacija i globalizacija tržišta i konkurencije, tehnološki razvoj i kraći životni ciklus proizvoda, preoblikovanje nacionalnih u regionalna i globalna tržišta, promjena odnosa kupaca prema proizvodima i njihova povećana moć uslijed viška ponude nad potražnjom. Tome su najviše pridonijeli načini širenja informacija u svim aspektima društva, i stoga se može reći da živimo u informacijskom društvu ili društvu znanja. Znanje je moć i donosi pokretački duh i produktivnost što je temelj za ekonomski napredak i privredni rast. Informacijske tehnologije su te koje vode do blagostanja u državi. Tako države koje imaju najviši dohodak po glavi stanovnika (per capita) u pravilu su visokotehnološke zemlje.

Inovacije i razvoj su jedna od najvažnijih tema u Europskoj uniji zadnjih godina. Inovacijama i razvoju se pridaje velika pažnja jer to nisu samo novi proizvodi nego su to i novi načini upravljanja, te doprinose razvoju društva, ali i poduzećima donose veći profit, kao i opstanak na tržištu. Inovativnost i razvijanje jako su povezana s konkurentnošću i to u tolikoj mjeri da se može reći da su nerazdvojni. Konkurentnost, a pod time se misli konkurentnost poduzeća, predstavlja njihovo tržišno natjecanje i mogli bismo reći da su inovacije i razvoj ti koji razlikuju jedno poduzeće od drugog. Međusobna konkurentnost poduzeća također potiče na inovativnost što se ogleda u razvoju već spomenutih novih tehnologija, proizvoda ili jednostavno drugačijih načina upravljanja i vođenja. Prihvatanje inovacija ima dalekosežne posljedice, ne samo na poduzeća nego i na cijelo gospodarstvo neke države, zbog blagodati od koje imaju svi subjekti u gospodarstvu. Veliku povezanost između konkurentnosti i inovacija i razvoja je i najveća u onom sektoru gdje inovacije i razvoj najviše i nastaju i to u visoko tehnološkoj informatičkoj industriji. Primjer su stalni „sukobi“ velikih tehnoloških kompanija Samsung-a i Apple-a gdje je i najmanja inovacija može presuditi u konkurentskoj utrci. Stvaranje radnih mjesta je popratna pojava jačanja konkurentnosti poduzeća međusobno, a to ne može biti u velikom obujmu bez kvalitetne politike istraživanja i razvoja što opet govori o inovativnosti kao bitnoj sastavnici svakog poduzeća. Inovacije i poduzetništvo su u srcu nacionalne konkurentnosti. Zato bi se značajan uzlet jedne ekonomije mogao dogoditi brzo, ukoliko bi na pomolu bila ogromna ulaganja u istraživanja i razvoj informacijskih tehnologija. Za novo doba je karakteristična težnja k tome da se postigne održiv ekonomski rast, visoka stopa zaposlenosti, povećá životni standard i kontinuirano vodi borba da se upoznaju zakoni prirode kako bi čovjek svoj rad i život učinio lakšim, što sve više dovodi do otkrića i izuma koji prate i uzrokuju promjene proizvodnog ciklusa. Najbrži ekonomski rast ostvaruju one zemlje koje prednjače u pretvaranju ideja u proizvod. Visokorazvijene ekonomije kreću u akciju čim vide svoju prednost u odnosu na ostale. Ta akcija podrazumijeva upotrebu tehnologije, procesa i upravljačkih procedura te primjenu novih informacija koje povećavaju njihovu konkurentnost. Poseban naglasak stavlja se na prihvatanje inovacija, što određuje stupanj i način na koji će određeno dostignuće biti prihvaćeno. Različito je prihvatanje i sama uloga inovacija u razvijenim i nerazvijenim zemljama. Nerazvijene zemlje slabo reagiraju na promjene i sporo prihvaćaju inovacije. Takve zemlje se trebaju suočiti s modernizacijom jer njihovo gospodarstvo nema vrhunskih tehnoloških inovacija i razvoja, a s time nema ni izvoza. U slabo razvijenim zemljama zapanjujuće se širi nezaposlenost koja je, u najvećoj mjeri, posljedica razlika u tehnologijama, odnosno u tehnološkim inovacijama, a i siromaštvo proizlazi iz tih razlika. Zbog svega toga, bitno se orijentirati na dvije stvari: prvo, boriti se za

ideje koje se odnose na gospodarstvo kao cjelinu (makro pristup) i drugo, pretvarati ideje u inovacije, odnosno u razvoj tehnologija koje će se primjenjivati. Da bi se osigurao rast gospodarstva, potrebno je dobro poznavanje tržišta, razvojnih potreba i potencijala u cjelini (kako regionalno, tako i po pojedinim sektorima), zatim utvrđena investicijska strategija i strategija industrijskog razvoja. Sve navedeno omogućuje identificiranje poželjnih investitora koji žele jasan uvid u stanje i potencijale pojedinih sektora, kako bi investirali u ono što ih zanima i što će im donijeti veću potencijalnu dobit. Ukoliko se želi postići stabilnost i konkurentnost gospodarstva, potrebno je, također, donijeti i sveobuhvatnu antikorupcijsku strategiju sa jasnom podjelom zadataka i odgovornosti. Oslonac za razvoj gospodarstva neke države daju inovacije. Ispreplitanjem informacijske tehnologije, ekonomije i društvene dinamike nastaju nove stvarnosti. Takva primjena inovacija i novih znanja uzrokovat će porast kvalitete života, a porast kvalitete života vodit će i ekonomskom rastu.

Konkurencija ili tržišna utakmica je osnovni regulator tržišta. Ako je slaba konkurentnost na globalnom tržištu, onda i nacionalna ekonomija trpi. Ovo obično vodi k protekcionizmu, netransparentnim državnim dotacijama i barijerama za ulazak na tržište. Jačanje produktivnosti i opće konkurentnosti mora biti osnovna ideja u provođenju ekonomske politike. Jedino hitne i dobro usmjerene politike unapređenja nacionalne konkurentnosti mogu osigurati željeni put k razvoju i ukupnom društvenom blagostanju. Te politike moraju biti sveobuhvatne i usmjerene prema podizanju konkurentnosti.

Na konkurentnost neke zemlje utječu mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svega je najvažnija konkurentnost poduzeća jer su ona nositelji gospodarskog razvoja. Zbog ovoga poduzeća su stavljena u prvi plan u odnosu na mnoge indikatore koji karakteriziraju makroekonomiju. Naravno, ne smije se zapostaviti ni okruženje koje značajno utječe na konkurentnost pojedinih gospodarskih sektora. Čimbenici koji utječu na konkurentnost su: visoki troškovi poslovanja, veliko porezno opterećenje, veliki javni dug, slaba ukupna konkurencija koja ne potiče poduzeća na inovacije i konkurentnost, nereguliran sustav zaštite okoline i upravljanja otpadom, kvalitetna odnosno nekvalitetna prometna infrastruktura, teškoće u likvidaciji poduzeća, neusklađeno zakonodavstvo, slabosti u javnoj upravi itd. Najveće smetnje konkurentnosti su smetnje koje uzrokuju državne odnosno lokalne vlasti, a ne sama poduzeća. Smetnje mogu stvoriti i poslovni subjekti, ali država može intervenirati i otkloniti ih.

Svjetski gospodarski forum definira konkurentnost kao set institucija, politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti jedne zemlje. Hrvatska je na listi globalne konkurentnosti za

razdoblje 2017. - 2018. na 74. mjestu između 137 gospodarstava u svijetu, između Armenije i Albanije, kao i prošle godine, pokazuje najnovije izvješće Svjetskog gospodarskog foruma (WEF). Uočen je trend upravo pada inovativnosti, što naročito pogađa područje budućeg rasta u područjima digitalnih i smart industrija. Kako bi se zaustavio trend pada inovativnost, nužno je provoditi takvu inovacijsku politiku koja bi poticala suradnju poslovnog sektora s znanstveno istraživačkom zajednicom i povećala ulaganja u istraživanja, tehnološki razvoj i industrijske procese s ciljem stvaranja novih proizvoda i usluga.<sup>55</sup>

### ***4.3. Znanja i vještine uspješnog menadžmenta***

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Menadžeri svoje osnovne zadatke, kao što su planiranje, donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, vođenje ljudi te kontroliranje resursa, ostvaruju radeći zajedno s drugim ljudima. Dakle, menadžeri angažiraju druge za izvršavanje zadataka, a ne da ih sve sami obavljaju. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Time se želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju imati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Štoviše, za uspješne menadzere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice.

Menadžerski posao je kompleksan i multidimenzionalan – brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžer. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine:

1. osnovne menadžerske vještine
2. posebne menadžerske vještine

---

<sup>55</sup> T-Portal, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvatska-na-listi-globalne-konkurentnosti-na-niskom-74-mjestu-foto-20170927>, 27.09.2017., pristupljeno 4.2.2018.

Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera.

Osnovne su menadžerske vještine: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine su vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja i vještine kontroliranja.

S obzirom da menadžerske vještine, zahtijevaju tehnička znanja, znanja u ophođenju s ljudima, konceptualna znanja i znanja oblikovanja, ona se mogu razlikovati ovisno o kojoj je razini menadžmenta riječ. Tehnička znanja biti će najvažnija na nižim razinama menadžmenta, dok će konceptualna znanja i znanja oblikovanja biti najvažnija na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta. Znanja u ophođenju odnosno u komuniciranju s ljudima bit će podjednako važna na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo, jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta usmjeravaju svoje suradnike u pravcu ostvarenja ciljeva organizacije.

#### ***4.4. Moderan pristup vođenju poduzeća***

Pojam moderni menadžment (eng. New age management) podrazumijeva moderan način upravljanja poduzećem. Upravljanje prije desetak godina, znatno se razlikuje od upravljanja u današnje vrijeme. Današnji način upravljanja potječe od razvijenijih zemalja, zato je najbolje usporediti upravljanje menadžmentom u našoj zemlji sa zemljama Zapadne Europe. Moderni menadžment podrazumijeva moderan način upravljanja poslovanjem, a to znači korištenje modernih tehnologija, svakim danom primjenjujući etičan način upravljanja i imati na umu utjecaj poslovanja na okoliš. Društvo koje danas poznajemo ne bi moglo postojati niti napredovati da nije stalnog priljeva menadžera koji vode organizaciju. Efikasnost upravljanja vjerojatno je glavni resurs kojeg koriste najrazvijenije zemlje.



## **4.5. Strategije u poslovnoj krizi**

Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Ovi se retorički resursi razlikuju prema stupnju do kojega svaki prihvaća odgovornost za krizu i zanima se za žrtve.<sup>56</sup>

- Strategije poricanja tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu (ispaštanje za tuđe grijehе).
- Strategije umanjena pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize.
- Strategije ponovne izgradnje nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od ostalih triju strategija

### **4.5.1. Vrste strategija**

Uz gubitak konkurentske prednosti poduzeća, odnosno gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima, veže se pojam kriza. Takva krizna stanja nazivamo strateškom krizom. Strateška kriza je dakle opasnost za potencijale uspjeha poduzeća i vodi pogrešnoj alokaciji financijskih sredstava. Postoje procjene prema kojima je insolventnost u 60% primjera uzrokovana strateškom krizom.<sup>57</sup> U kriznim uvjetima treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća, ostaviti po strani sva razvojna strateška usmjerenja te se orijentirati prema načinima vlastitog oporavka. Međutim, ukoliko ne postoji strateška isplativost opstanka poduzeća, potrebno je uzeti u obzir i neku od izlaznih strategija. Postoji više vrsta strategija koje se mogu primijeniti u kriznim uvjetima od kojih su, sukladno cilju koji se želi postići njihovom implementacijom, dvije skupine temeljne:<sup>58</sup>

1. Ofenzivne krizne strategije kojima je cilj korporativna transformacija ili operativni preokret, te uključuju: strategiju smanjenja imovine, strategiju rezanja troškova,

---

<sup>56</sup> Osmanagić-Bedenik, N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska Knjiga., 2007., str. 144

<sup>57</sup> Osmanagić-Bedenik, N., op.cit. (bilj. 4), str. 168.

<sup>58</sup> Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb, str. 14.

strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana.

2. Defenzivne krizne strategije kojima je cilj napuštanje djelatnosti, te uključuju: strategiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.

Odabir kriznih strategija temelji se na potrebi identifikacije poslovnih djelatnosti koje su zdrave i koje treba sačuvati i razvijati te onih koje su bolesne i koje treba odbaciti. Sukladno s tim, potrebno je izraditi scenarije ofenzivnih kriznih strategija kojima je cilj zadržati djelatnost ili scenarije defenzivnih kriznih strategija kojima je cilj odbaciti ili napustiti djelatnosti poduzeća, ili pak primijeniti njihovu kombinaciju koja će omogućiti da se dio djelatnosti zadrži, a dio aktivnosti odbaci i napusti.

### **Ofenzivne krizne strategije – transformacija i preokret**

Svrha ofenzivnih kriznih strategija je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti. Položaj poduzeća nije stabilan te je stoga nužno provesti akcije u sklopu revitaliziranja postojećeg stanja. Strategije transformacije i preokreta trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom, smanjivanjem nepotrebne superstrukture, smanjenjem broja zaposlenih, dodatnim osposobljavanjem preostalih zaposlenih, korekcijom temeljnih poslovnih procesa radi minimalizacije ukupnih troškova i jačanja i izgradnje konkurentske sposobnosti, te jasnu stratešku orijentaciju prema osnovnim djelatnostima, koja će stvoriti uvjete za razvojno usmjerenje kompanije.<sup>59</sup> Glavna strategija za poduzeća koja ne mogu osigurati slobodan novčani tijek (najčešće uslijed zaduživanja) je strategija smanjenja imovine. U većini slučajeva takva poduzeća pribjegavaju prodaji imovine, i to najčešće one imovine koja im nije uvjet za obavljanje glavne djelatnosti. Da bi se došlo do novca koji je neophodan za konsolidaciju i daljnje poslovanje, poduzeća najviše i najlakše prodaju potraživanja od kupaca, udjela u drugim trgovačkim društvima, pogone, zgrade i zemljišta. Događa se da poduzeće, da bi što brže došlo do svježeg kapitala, prodaje imovinu koja je neophodna za poslovanje, a zatim tu istu imovinu uzima u zakup. Ovakva opcija se naziva sale and lease back aranžmani i ona donosi naglo osvježenje novčanog toka, međutim, dovodi i do porasta troškova i smanjenja profitabilnosti. U situacijama kada su troškovi previsoki, a neki od njih se mogu smanjiti ili u potpunosti izbjeći, provodi se strategija stezanja troškova kojoj je cilj povećanje poslovnog rezultata. Opuštanje radnika, smanjivanje plaća radnicima,

---

<sup>59</sup> Ibid., str. 15.

smanjivanje ulaganja u marketing, supstitucija skupljih dobavljača jeftinijima, smanjivanje obujma narudžbi u cilju smanjivanja zaliha, napuštanje neprofitabilnih aktivnosti i drugo najčešći su načini rezanja troškova poduzeća. Obujam prodaje i posljedično povećanje prihoda poduzeća nastoji se povećati strategijom povećanja prihoda. Prihod se može povećati brojnim mogućnostima - poput smanjenjem cijena, uvođenjem novih proizvoda, poboljšavanjem postojećih proizvoda/usluga, pružanjem nove usluge kupcu i slično. U iznimno rijetkim prilikama kada potrošači nisu preosjetljivi na cijenu, povećanjem cijena moguće je povećati i prihode. U situacijama kada je održivost poduzeća ugrožena, a nužno je brzo djelovanje menadžmenta, koriste se kombinirane strategije. Menadžment u realnom vremenu ne može čekati da efekti prethodno navedenih strategija postanu vidljivi te pristupaju korištenju više strategija istodobno. Kombinacija više strategija trebala bi brže ostvariti uspjeh kako po računu dobitka i gubitka, tako i po smanjenju imovine i obveza te naročito na osnaženje novčanog toka poduzeća. Pitanje kombiniranog korištenja i trenutka odabira korištenja navedenih strategija usko je povezano s pitanjem koliko je poduzeće blizu točke pokrića. Ukoliko poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 60 % i 80 % od točke pokrića i posluje s opterećenjem troška direktne radne snage najčešće se koristi strategija rezanja troškova. Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 30 % i 60 % od točke pokrića, najoptimalnija je kombinacija strategija smanjenja imovine i strategije povećanja prihoda. Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje manje od 30 % od točke pokrića, tada se odmah počinje s korištenjem strategije smanjenja imovine, koja ima za cilj u kratkom roku doprinijeti stvaranju pozitivnog novčanog toka, bez kojeg nema održivosti poduzeća. U slučajevima kada poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 50 % i 80 % od iznosa ukupnih troškova, tada se koristi kombinacija strategija rezanja troškova, povećanja prihoda i smanjenja imovine, koje daju najdjelotvornije rezultate u kombinaciji njihovog zajedničkog korištenja.<sup>60</sup> Strategija reorganizacije u stečaju ima za cilj odstupati od općeg načela stečajnog postupka po kojem se imovina stečajnog dužnika unovčava i služi za isplatu vjerovnika. Zakonom je predviđena mogućnost izrađivanja stečajnog plana tijekom stečajnog postupka zbog uređivanja pravnog položaja dužnika i njegova odnosa prema vjerovnicima. Glavna svrha stečajnog plana je održavanje dužnikove djelatnosti, sastavni dio stečajnih planova je njihova ekonomska osnova, kojom se dokazuje da nastavak poslovanja ima perspektivu, a stečajni dužnici izglednu budućnost na tržištu. Kako bi se na najbolji način postigla svrha stečajnog plana, dopušteno je izraditi stečajni plan u kojemu se odstupa od

---

<sup>60</sup>Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), op.cit., str. 20.

zakonskih odredbi o unovčenju i raspodjeli novčane mase. Izradi plana prethodi prikupljanje podataka koji se odnose na imovinsko i financijsko stanje društva u stečaju. Stečajni plan sastoji se od pripremne osnove i provedbene osnove, a uz njega se prilažu isprave kao što su izjave vjerovnika ili trećih osoba.<sup>61</sup>

Defenzivne krizne strategije predstavljaju napuštanje djelatnosti. Ako se strateškom analizom poduzeća utvrdi da neka od djelatnosti poduzeća ili kompletno poduzeće nema izgleda za egzistenciju, onda tu djelatnost poduzeće napušta preorijentacijom poslovanja u drugu industriju, prodajom poduzeća, likvidacijom poduzeća ili provedbom stečajnog postupka nad poduzećem. Koristan pokazatelj za odlučivanje treba li ili ne treba napustiti neku od djelatnosti predstavlja pitanje: „Da sad nismo u tom poslu, bismo li htjeli u njega ući?“. Ukoliko je odgovor ne ili vjerojatno ne, treba uzeti u obzir napuštanje djelatnosti.<sup>62</sup> Kad se menadžment odluči na napuštanje, postoje izlazne barijere koje se dijele u tri skupine. Prva skupina su strukturalne barijere kod kojih tehnologija i uloženi kapital ne dopuštaju izlazak, druga skupina su barijere međuovisnosti kod kojih ugovorne obveze prema partnerima ne dozvoljavaju napuštanje, te menadžerske barijere kada ponos menadžmenta ne dozvoljava izlazak. Cilj defanzivnih strategija je prikupljanje što više novca u kratkom roku, dok je cilj stečaja skupno namirenje vjerovnika. Defanzivne strategije su strategija žetve, strategija ogoljenja, strategija likvidacije i strategija stečaja.

Strategija žetve, u literaturi se ponekad naziva i strategija ubiranja plodova, je defanzivna strategija koja ima za cilj maksimizirati kratkoročne poslovne rezultate poduzeća. Sastoji se od kontroliranih poslovnih dezinvesticija u poduzeće kako bi se poboljšao novčani tok u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije. Ovom strategijom smanjuju se kapitalna ulaganja, manje se troši na propagandu, istraživanje, distribucijske kanale, održavanje, eliminiraju se manji kupci, a sve u svrhu smanjenja troškova, a time povećanja novčanih primitaka poduzeća u kratkom roku. Premda se gubi tržišni udjel, cashflow rapidno raste. Prodaja se nastavlja po inerciji, jer se žetva temelji na iskorištenju efekata od postojećeg goodwilla poduzeća. Razlikuju se dvije verzije ove strategije, brza žetva u kojoj se troškovi drastično smanjuju s ciljem maksimiziranja cashflowa u kratkom roku, i spora žetva koja smanjuje troškove na svim razinama kako bi maksimizirala cashflow na dugi rok. Implementacija ove strategije i njena provedba traže iznimno menadžersko umijeće. Kulminacija žetve je prodaja ili likvidacija poduzeća.

---

<sup>61</sup>Stečajni Zakon čl. 305.

<sup>62</sup>Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), op.cit. 27.

Strategija ogoljenja se koristi ako ne postoji održiva konkurentna sposobnost poduzeća, kad se mijenja vizija i misija poduzeća u koji se dio koji se prodaje ne uklapa te ukoliko postoje osobni financijski motivi vlasnika. Često se prodajom poduzeće oslobađa onih dijelova svoje poslovne i organizacijske strukture koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću i koji su smetnja ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Strategija likvidacije je strateški izbor u situacijama kada nije moguće prodati poslovni entitet drugima te u slučajevima koji ne nude drugi bolji način izlaska iz domene obavljanja poslovnih djelatnosti. Likvidacija poduzeća se koristi tek onda kad nijedna druga strategija nema šanse za uspjeh. Cilj ove strategije je minimiziranje štete svim interesno-utjecajnim skupinama u dugom roku. Likvidacija u konačnici podrazumijeva gašenje dijela ili cijelog poduzeća te se briše iz trgovačkog registra. Uvjet za provedbu likvidacije je da je imovina poduzeća veća od njegovih dugova te da se prodajom podmire svi dugovi i potraživanja. Završetkom postupka likvidacije, preostali dio kapitala, kao ostatak likvidacijske mase, pripada osnivačima, vlasnicima i dioničarima. Stečajni postupak je vrsta vanparničnog građanskog-sudskog postupka koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika, unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima. Stečajni postupak se može sprovesti nad pravnom osobom te nad imovinom dužnika pojedinca, a ne može se sprovesti nad Republikom Hrvatskom i fondovima koji se financiraju iz proračuna Republike Hrvatske, Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, Hrvatskim zavodom za mirovinsko osiguranje te jedinicama lokalne i područne samouprave. Stečajni postupak se može otvoriti ako sud utvrdi postojanje stečajnog razloga. Stečajni razlozi su prezaduženost i nesposobnost za plaćanje.<sup>63</sup> Prezaduženost postoji ukoliko je imovina pravnog dužnika manja od postojećih obveza. Nesposobnost za plaćanje postoji ako dužnik ne može trajnije ispunjavati svoje dospjele novčane obaveze. Smatrat će se da je dužnik nesposoban za plaćanje. Najčešći epilog stečajnog postupka jest taj da radnici ostaju bez posla, vjerovnici ne uspijevaju naplatiti značajan dio svojih potraživanja, društvo nad kojim se provodi stečajni postupak ostaje bez imovine i pravne osobnosti, a dioničari gube svoja upravljačka prava.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Stečajni zakon, članak 5.

<sup>64</sup> Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), op.cit., str. 27.

## **5. UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

Pojam upravljanje promjenama u ekonomiji može se promatrati iz perspektive menadžmenta, tj. organizacijskog dijela koji provodi same promjene, te iz perspektive onih na koje izravno utječu promjene, tzv. primatelje promjena, zaposlenike poduzeća, kao i svih zainteresiranih strana koje su dio organizacije. Zajednički tvorac svih promjena je otpor promjenama. Prilagođavanje promjenama je osnova uspješnog upravljanja poduzećem. Stoga na promjene mora gledati kao na šansu, a ne kao na prijetnju. Da bi preživjele, organizacije se moraju redovno adaptirati kako bi udovoljile uvjetima okruženja koje se stalno mijenja. To vrijedi za tvrtke u privatnom sektoru koje nastoje ispuniti zahtjeve klijenata ili se suočiti s novom konkurencijom.

### ***5.1. Sposobnost poduzeća na promjene***

Moderni menadžment, uz stečeno znanje i iskustvo, mora ovladati vještinom kako naučiti zaposlenike da prihvate promjene te što lakše savladaju prijelaz iz starog načina razmišljanja i djelovanja u novo. Upravljanje promjenama je vrlo težak zadatak, mnoge tvrtke su neuspješne jer pružaju otpor prema svakoj vrsti promjene. Pojam koji se u današnje vrijeme najviše koristi, a tiče se promjene, jest kako njome upravljati, tj. menadžment promjene. Promjenu je teško shvatiti, ponajviše njenu psihologiju; nepredvidljiva je jer podrazumijeva ponašanje osoba koje su u nju uključene i njome pogođene. Dakle, kako motivirati ljude na promjenu, kako prevladati mogući otpor, i kako upravljati procesom tranzicije, osiguravajući opredijeljenost sviju. Potrebna je dobro promišljena strategija promjene, a njen važan dio predstavlja temeljno shvaćanje da je nemoguće, pa i nepotrebno, planirati sve promjene do najsitnijeg detalja od samog početka. No, to je lakše reći nego učiniti, jer tijekom promjene najčešće je puno toga na kocki za velik broj ljudi. Iz svih tih razloga većina voditelja ili organizacija traži definitivan model organizacijske promjene, koji bi ih vodio korak po korak, bezbolno i sigurno kroz proces promjene. Ne postoji konačni raspored s unaprijed određenim zaustavljanjima tijekom puta.

Postoji mnoštvo definicija za upravljanje promjenama, a ovdje navodimo njih nekoliko:<sup>65</sup>

- Stil upravljanja koji nastoji ohrabriti organizacije i pojedince na učinkovito suočavanje s promjenama koje se događaju u njihovu radu. (Collins New English Dictionary).
- Strukturirani pristup tranziciji pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja.
- Koordinacija strukturiranog razdoblja tranzicije od situacije A do situacije B kako bi se postigla trajna promjena unutar organizacije. (BNET Business Dictionary).
- Proces, alati i tehnike upravljanja dijelom procesa promjene koji se tiče ljudi, radi postizanja traženih rezultata i učinkovitog ostvarenja promjene unutar pojedinaca, timova i većih sustava. (change-management-coach.com).

Općenito je prihvaćeno da je područje upravljanja promjenom izraslo iz osnovnog vjerovanja da se organizacije sastoje od ljudi, a da ponašanje ljudi na kraju određuje izlazne elemente i radne rezultate organizacije.

Promjena unutar organizacije velika je stvar i mora se kao takva i prepoznati. Ona od ljudi zahtijeva puno, i vjerojatno će u većini slučajeva zahtijevati od svih uključenih više nego što se na početku predviđalo. Promjena kojom se dobro upravlja daje puno nade, no isto tako sadrži i znatne rizike ako se dopusti da krene krivo ili van kontrole. Ciklus organizacijske promjene nije model koji jamči da će svaka promjena biti uspješna, jer postoji previše internih i eksternih čimbenika koji utječu na konačni rezultat. Međutim, ljudski faktor je ono što će uvijek poduprijeti ili slomiti proces promjene, osobito to koliko se učinkovito voditelji mogu mentalno povezati sa svojim zaposlenima tijekom procesa. Iz tog se razloga ljudi uvijek moraju postaviti u centar procesa promjene, čak i ako ponekad izgledaju previše ustrašeni ili previše konzervativni da bi pristali na (pretjerano) ambiciozan proces promjene. Na koncu, ljudi su zapravo vrlo racionalni: u potpunosti shvaćaju da su oni ti koji će morati dugoročno živjeti s promjenama u svojoj organizaciji. Voditelji i ključni donositelji odluka u organizacijama ne razumiju uvijek u potpunosti što je stvarno potrebno da bi se ljude na odgovarajući način uključilo u procese promjene, a kao posljedica toga tzv. ljudski faktor postaje temeljna pretpostavka, tj. na kraju zapaženi otpor ljudi bude ono što se pokaže kao najbitnije za proces promjene. Stoga, često puta se u organizaciju uključuju savjetnici za

---

<sup>65</sup>Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO, Menadžment za organizaciju civilnog društva, Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja, (2011), str.108., <http://programsalter.hr/PDF/Menadzment%20za%20organizacije%20civilnog%20društva.pdf>, pristupljeno 7.2.2018.

upravljanje promjenama, bilo kao treneri, vanjski savjetnici ili prijelazni menadžeri u organizacijama u kojima su se implementirale promjene. Taj ciklus navodi na zaključak da većina organizacija, osim rijetkih iznimki, slijedi sličnu proceduru za uspješno upravljanje procesima promjene te da je redosljed doista bitan. Na primjer, ako viši menadžment odmah nakon razvoja vrlo složenog plana promjene za cijelu organizaciju krene u implementaciju, s nimalo ili vrlo malo konzultacija s osobljem, tada je gotovo sigurno da će se ta organizacija naći u problemima. Preskakanje koraka, pojednostavljivanje predloženog ciklusa (prečice) ili oslanjanje na implementaciju odozgo prema dolje gotovo će sigurno dovesti do neuspjeha. Ciklus se sastoji od pet glavnih faza kroz koje većina organizacija prolazi kako bi se ostvario uspješan proces promjene: <sup>66</sup>

- zajednička referenca – osvijestiti
- pripravnost – stvoriti spremnost
- organiziranje – detaljno planiranje
- implementacija – razvoj sposobnosti
- konsolidacija – institucionalizirati promjene.

Na ciklus organizacijske promjene ne treba gledati kao na savršeni program koji organizacije uvijek trebaju primjenjivati – daleko od toga. Ono što se ovim modelom predlaže je da su trenuci organizacijskog i individualnog promišljanja ključni te da ih treba ugraditi od samog početka, dok organizacija i njeni ljudi prolaze proces razumijevanja implikacija predloženog procesa promjena i uče kako njime upravljati.

Pokretače promjena ne doživljavaju svi na isti način. Ono što je jasno visokom menadžmentu i vodi ih putu k promjeni, može biti osporavano od ostatka organizacije, tj zaposlenika. Viši menadžment može doživjeti potrebu za promjenom na drukčiji način nego radnica u proizvodnji ili srednji menadžment; zbog pristupa različitim vrstama podataka, drugim perspektivama ili vjerovanjima, ili jednostavno zbog razlika u analizi trenutne situacije. U pravilu, za voditelje organizacija većina pokretača promjena definirana je eksterno – promjene u ponudi i potražnji, zabrinutost ulagača, promjene vladine politike itd. Pokretači promjena za pojedince, međutim, mogu uglavnom biti vezani uz radne uvjete, plaću i doplatke, stručni razvoj i odnose sa suradnicima.

---

<sup>66</sup> Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO, Menadžment za organizaciju civilnog društva, Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja, (2011), op.cit., str. 110.



## 5.2. Kriza kao poticaj

U kineskom jeziku postoji simbol za riječ kriza koji se sastoji od dva ideograma. Zajedno oni znače krizu, no odvojeni, prvi znači opasnost, a drugi šansu. Za prave vođe kriza je vrijeme izazova. Vođa je potreban i u stabilnim sustavima, no u vrijeme krize i vremenima promjena, njegova uloga je od presudnog značaja. U Hrvatskoj koja je još uvijek tranzicijska zemlja u kojoj su promjene svakodnevne, izloženi smo ispreplitanju i opasnosti i poticaja. Srića je stav prema promjenama ilustrirao šalom:<sup>67</sup>

*Dvojica trgovaca cipelama stižu u Afriku da bi ispitali tržište. Nakon što su skupili prve informacije, javljaju se svatko svojoj središnjici. Prvi se nesretnim glasom požali da je njegova posjeta bila uzaludna. Nema tržišta za cipele, svi su bos, nitko neće kupiti naše proizvode. Drugi trgovac oduševljeno se javlja svojim i kaže: Odlične vijesti! Svi su bos, ovo je ogromno tržište za nas. Prvi trgovac u istoj situaciji vidi krizu, drugi vidi šansu.*

Ukoliko vođama organizacije nedostaje samopouzdanja, ukoliko nemaju vjeru u sebe i sudionike te organizacije, ako nedostaje pobjednički duh i u svakodnevnim aktivnostima ne prepoznaju šansu, uspjeh je upitan. Menadžeri koji u svim situacijama vide opasnost i neuspjeh, ponašaju se reaktivno te odbijaju svaku vrstu promjene, tj. izlazak iz poznatog komfora, a menadžeri koji promjene prihvaćaju kao nešto pozitivno i koriste prilike za napredak i uspjeh, na dobrom su putu da uspjeh zaista i ostvare.

U Hrvatskoj nailazimo na primjere organizacija koji su problemu krize koja je nedavno zahvatila kako Europu, tako i cijeli svijet te cijeli ekonomsko-financijski sustav bacila na koljena, vidjeli i pozitivan učinak te iz nje izašli ojačani i preporođeni. Oduvijek su najveći životni preokreti bili rezultat velikih kušnji i situacija koje su prisiljavale na promjenu. Kriza je zato vrsta katarze koja pročišćava te pomaže da se postane zreliji, odgovorniji, jači i sposobniji u borbi s novim izazovima. Kriza tjera da se uči na svojim propustima i propustima okoline koja nas okružuje. U svakoj literaturi, koja je povezana s pojmom krize i kriznog menadžmenta, može se uočiti da se cijeli sustav bazira upravo na sposobnostima, vještinama i znanjima menadžera koji je vođa sustava i koji svojim djelovanjem uvjetuje uspjeh, napredak i zadovoljstvo lanca koji veže interno – eksterne reakcije, koji sežu od samih zaposlenika do međunarodnog poslovanja.

---

<sup>67</sup> Velimir Srića, <http://www.velimirsrica.com/kriza-kao-sansa.aspx>, pristupljeno 8.2.2018.

Prema Osmanagić-Bedenik,<sup>68</sup> poduzeća imunih na krizu više nema, vrijeme nepotopljivih brodova je prošlo. Uspješna poduzeća se prepoznaju po tome koliko rano se hvataju u koštac s krizama, a ne po nepostojanju krize. (...) Ako smo misaono i materijalno pripremljeni na krizu, tada pripadamo među potencijalno najbolje.

*“Dobar rukovoditelj je čovjek koji ne brine za vlastitu karijeru, već za karijeru onih koji za njega rade. Moj savjet: ne brinite o sebi. Brinite o onima koji rade za vas i na njihovim ćete postignućima doploviti do velikih uspjeha.” (H. S. M. Burns, bivši generalni direktor Shell Oil Company)<sup>69</sup>*

Burnsova izjava samo potvrđuje općepoznatu tezu – kvalitetnim radom i kroz zajedničku suradnju moguće je postići i nemoguće. Upravo u vrijeme poslovne krize, kad je budućnost poduzeća neizvjesna, a radna atmosfera narušena, potrebno je izgraditi partnerski odnos između svih članova organizacije. Tada su od presudne važnosti dobri međuljudski odnosi i razvoj povjerenja između zaposlenika, ali i razvoj njihovog povjerenja u krizni menadžment. Ukoliko se individualne sposobnosti (intelektualne i fizičke) udruže, poslovna kriza može se pretvoriti u priliku – uz pretpostavku da procesom izlaska iz poslovne krize upravlja kvalitetan tim ljudi. Ključ uspjeha je u stvaranju zajedničkog pristupa u rješavanju problema i djelotvornoj organizacijskog komunikaciji, a ne naglašavanju autoriteta i nadmoćnosti kriznog menadžera.<sup>70</sup>

### **5.3. Ulaganje u ljudske resurse**

Menadžer, da bi postao uporište cijele organizacije i djelotvoran vođa, osim znanja i motivacije za rad, mora pokazati i određenu razinu odlučnosti, ambicioznosti, upornosti i entuzijazma. Rezultat toga je uspješno motiviranje i usmjeravanje ljudi (članova organizacije, zaposlenika poduzeća) kao i uspješno komuniciranje i rješavanje sukoba.

Menadžment i u uvjetima stabilnog poslovanja, a naročito u kriznim i promjenjivim uvjetima, posebnu pažnju treba posvetiti upravljanjem ljudskim potencijalima kao vrlo složenom procesu. Po Sučeviću<sup>71</sup>, čak u 60% do 80% poduzeća primarni uzrok poslovne krize loše (ruko)vođenje, koje se ogleda u neučinkovitom djelovanju od strane menadžmenta uz

---

<sup>68</sup> Osmanagić-Bedenik N., op.cit. (bilj. 4), predgovor

<sup>69</sup> Brčić, R. i sur., (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, str. 293.

<sup>70</sup> Ibid., str. 293.

<sup>71</sup> Sučević, D., op.cit., str.67.

nedostatak stručnog znanja, iskustva, ali isto tako i volje za radom. Obzirom na postojanje različitih interesno-utjecajnih skupina, menadžment mora prepoznati važnost zaposlenika u cijelom procesu plana izbjegavanja krize, ili izlaska iz krize ukoliko ona postoji. Menadžeri moraju prepoznati i odabrati kompetentne ljude za rad u organizaciji poslova. Zaposlenici svojim djelovanjem, ili nedjelovanjem, mogu pridonijeti nastanku različitih oblika poslovne krize, što može ugroziti poslovanje poduzeća, te u krajnjem slučaju i nestanak poduzeća s tržišta. Zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Oni svojim (ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću. Uzrok je pritom njihovo neznanje, manjak vještina, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo koje se najčešće manifestira kao odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete.<sup>72</sup> Osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije. Oni postaju nezainteresirani za rad (ponajviše zbog odnosa organizacije prema njima), najkvalitetniji zaposlenici odlaze, dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode i sl. Kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, ekoloških, nesposobnom menadžmentu, konkurentima, no i zaposlenici mogu biti primarni uzroci krize te nisu nevažan čimbenik u rješavanju iste. U turbulentnom okruženju ključ uspjeha je fleksibilnost poduzeća i krizne situacije se trebaju promatrati kao „zajednički problemi“ menadžera i zaposlenika, iako one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promjene. U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti poduzeće i suočavati ga s kontinuiranim barijerama, važno je imati na umu da je potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo menadžera. Zaposlenici su pritom interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji bojišta u organizaciji s obzirom na to da prvi snose negativne posljedice poslovne krize u vidu smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja te otpuštanja. Stoga je u njih potrebno usaditi određeni osjećaj odgovornosti – najgori scenarij jest onaj po kojem zaposlenici na postojeće probleme odmahuju rukom, izbjegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rješavanju problema ignorirajući doprinos kriznog menadžmenta.<sup>73</sup> Prema Brčić,<sup>74</sup> zaposlenici su “najvrjedniji resurs”, što poduzeća najčešće ističu u kreiranju vlastite misije. Međutim, u mnogobrojnim slučajevima ovo ostaje samo mrtvo slovo na papiru, pogotovo u izvanrednim

---

<sup>72</sup> Brčić R. i sur., op.cit., str. 282.

<sup>73</sup> Ibid., str. 283.

<sup>74</sup> Ibid., str. 291.

situacijama poslovne krize kada se isključiva pažnja usmjerava tržištu (kupcima, potrošačima, klijentima, poslovnim partnerima), uz jednostavno ignoriranje zaposlenika, pri čemu se ne shvaća da su upravo oni ključ za uspjeh. Isto tako, u resurse je potrebno ulagati i adekvatno ih upotrebljavati, što ne vrijedi samo za materijalni, već još više i za ljudski kapital. Nadalje, važno je ne samo govoriti zaposlenicima, već razgovarati s njima, uvažavati njihovo mišljenje, stavove, viđenje situacije, primjedbe, sugestije i pohvale imajući na umu da poduzeće ostvaruje konkurentnu prednost na temelju njihove kvalitete. Upravo je kvaliteta ono što konkurentna poduzeća ne mogu kopirati, za razliku od tehnologije, proizvodnog ili uslužnog asortimana. Menadžment mora kontinuirano razvijati komunikacijske vještine te biti svjestan da su upravljanje poslovnom krizom i upravljanje komunikacijom u krizi sa zaposlenicima komplementarni, paralelni procesi koji se isprepliću i nadopunjuju. Različiti komunikacijski nesporazumi na relaciji menadžment - zaposlenici mogu vrlo lako postati uzrok poslovne krize, kao i pojačati njezin intenzitet, produžiti njezino trajanje te otežati proces izlaska iz poslovne krize. Važno je kontinuirano naglašavati ulogu zaposlenika u poduzeću i organizaciji te imati na umu koliko poduzeće brine o svojim zaposlenicima, i oni će brinuti o poduzeću.

## **6. ATLANTIC GRUPA**

### ***6.1. Povijest tvrtke***

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a i Zapadne Europe, a s asortimanom sportske prehrane Atlantic je vodeća europska kompanija u ovom segmentu. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 10 zemalja.

Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja svoje proizvode izvozi na više od 40 tržišta diljem svijeta. Nakon Hrvatske najvažnija su tržišta Njemačka, Velika Britanija,

Italija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora te Makedonija. Na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, Atlantic Grupa je razvila partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima. Atlantic Grupa u Hrvatskoj zapošljava preko 1800 ljudi u ukupno 11 operativnih kompanija. Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji čiji proizvodni portfelj uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze i gourmet proizvode te dječju hranu. Dodatno, Atlantic Grupa ima široki portfelj proizvoda za osobnu njegu, vlasnik je poznatog hrvatskog proizvođača vitamina, minerala, suplemenata i OTC lijekova te je vlasnik ljekarničkog lanaca u Hrvatskoj pod nazivom Farmacia. Proizvodnja se na ovom tržištu odvija u šest proizvodnih pogona - Cedevida, Neva, Montana i Fidifarm u Zagrebu, Izvori Kalnika u Apatovcu te Multipower u Novoj Gradiški.

Proizvodnja vitaminskih instant napitaka, bombona, sendviča produljene svježine, proizvoda za osobnu njegu te dodataka prehrani, energetskih barova, kao i punionica vode te Cockte u Apatovcu čine Atlantic Grupu na ovom tržištu jednim od važnih dobavljača nizu maloprodajnih mjesta.

Skladištenje i distribucija vlastitih robnih marki odvija se preko Atlanticovih distributivnih centara koji na ovom tržišta ima u 5 gradova - Zagrebu, Varaždinu, Rijeci, Splitu i Osijeku. Uz te lokacije, središnji ured nalazi se u Zagrebu u Miramarskoj 23 gdje se ujedno nalazi i Uprava kompanije.

Danas je Atlantic Grupa kompanija s prihodima od prodaje od 5,4 milijardu kuna, preko 5.300 zaposlenih, razvijenom distribucijom, 12 robnih marki s prodajom iznad 120 milijuna kuna te 19 proizvodnih pogona.<sup>75</sup>

## ***6.2. Poslovanje u 2009. godini***

U izrazito izazovnom i nepovoljnom makroekonomskom okruženju na svim tržištima na kojima posluje, Atlantic Grupa ostvarila je rast prihoda od prodaje u 2009. godini u odnosu na prethodnu godine od 9,8% na 2.199,4 milijuna kuna čime kompanija bilježi rast iznad ranije komuniciranog plana od 2.143 milijuna kuna.

---

<sup>75</sup>Službene stranice poduzeća Atlantic grupa, dostupno na: <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/povijesni-razvoj/>, pristupljeno 10.2.2018.

Slika 1. Financijski pokazatelji za 2009. godinu

| Ključni pokazatelji                                 | 2009  | 2008  | Promjena 09/08 |
|---|-------|-------|----------------|
| Prodaja (u mil. kuna)                               | 2.199 | 2.003 | 9,8%           |
| Prihodi (u mil. kuna)                               | 2.225 | 2.020 | 10,1%          |
| EBIT marža*   | 6,6%  | 6,5%  | +19 bps        |
| Neto dobit nakon manjinskih interesa (u mil. kuna)* | 77    | 69    | 12,8%          |
| Odnos neto duga i kapitala                          | 26,3% | 28,1% |                |

\*Bez jednokratnih stavaka

Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/povijesni-razvoj/>

Predsjednik Uprave Atlantic Grupe Emil Tedeschi komentirao je rezultate poslovanja kompanije u 2009. godini te očekivanja u 2010. godini:<sup>76</sup>

„Ostvarivši dvoznamenkasti rast prihoda uz nastavak poboljšanja profitabilnosti, Atlantic Grupa ponovno je ispunila najavljenja očekivanja u izazovnom makroekonomskom okruženju zahvaljujući stabilnosti poslovnog modela te predanosti menadžmenta. (...) Ističemo razborito upravljanje rizicima u poslovanju uz daljnje poticanje inovativnosti kao imperativ u prevladavanju nepovoljnih makroekonomskih kretanja.“

Slika 2. Pregled prodaje po tržištima za 2008./2009. godinu

| U milijunima kuna     | 2009           | % prihoda od prodaje | 2008           | % prihoda od prodaje | Promjena 09/08 | u CER  |
|-----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|--------|
| Hrvatska              | 1.321,4        | 60,1%                | 1.263,6        | 63,1%                | 4,6%           |        |
| Njemačka              | 239,7          | 10,9%                | 234,0          | 11,7%                | 2,4%           | 0,7%   |
| Srbija                | 130,8          | 5,9%                 | 98,5           | 4,9%                 | 32,8%          | 50,5%  |
| Slovenija             | 118,4          | 5,4%                 | 49,6           | 2,5%                 | 138,9%         | 134,8% |
| Bosna i Hercegovina   | 76,2           | 3,5%                 | 67,9           | 3,4%                 | 12,1%          | 10,3%  |
| Velika Britanija      | 40,1           | 1,8%                 | 43,0           | 2,1%                 | -6,9%          | 2,1%   |
| Italija               | 43,0           | 2,0%                 | 44,0           | 2,2%                 | -2,3%          | -3,9%  |
| Ostale države         | 229,9          | 10,4%                | 202,2          | 10,1%                | 13,7%          |        |
| <b>Ukupna prodaja</b> | <b>2.199,4</b> | <b>100,0%</b>        | <b>2.002,9</b> | <b>100,0%</b>        | <b>9,8%</b>    |        |

Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>

<sup>76</sup> Službene stranice poduzeća Atlantic grupa, dostupno na: <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>, pristupljeno 10.2.2018.

U odnosu na 2008. godinu tržište Hrvatske bilježi rast prihoda od prodaje od 4,6% na 1.321 milijun kuna s dominantnim udjelom u ukupnim prihodima od prodaje od 60,1%. Ostvareni rast ponajviše je potaknut lansiranjem Cedevite GO! te novim distribucijskim ugovorima u distribucijskom portfelju kompanije. Menadžment smatra ostvarenje na hrvatskom tržištu zadovoljavajućim uzevši u obzir iznimno nepovoljna makroekonomska kretanja tijekom 2009. godine uz realni pad hrvatskog gospodarstva od 6,2% godišnje u prvih devet mjeseci 2009. godine te očekivanu stopu kontrakcije od oko 6% u 2009. godini, smanjenje osobne potrošnje od 8,8% u prva tri kvartala 2009. godine uslijed oslabljene kupovne moći potrošača, smanjenog raspoloživog dohotka stanovništva te povećanja fiskalnih nameta (krizni porez na dohodak građana u rasponu od 2-4% te povećanje PDV-a za na 23%), negativne trendove na tržištu rada s registriranom stopom nezaposlenosti u prosincu 2009. godine od 16,7% u odnosu na 13,7% krajem 2008. godine te također rastom nesigurnosti u zadržavanje radnih mjesta, realni pad trgovine na malo od 5,8% godišnje u 2009. godini te snažan pad prihoda od turizma od 15,7% godišnje u trećem kvartalu i očekivane više od milijardu eura niže turističke potrošnje u 2009. godini.

Najsnažnije stope rasta na prihodovnoj strani u 2009. godini dolaze sa susjednih tržišta Slovenije i Srbije od 138,9%, odnosno 32,8% na godišnjoj razini. Geografski promatrano, upravo je tržište Slovenije ostvarilo najznačajniji doprinos rastu ukupnih prihoda od prodaje i to prvenstveno zahvaljujući početku distribucije Ferrero programa. Dok potonje izvire kao najznačajniji generator rasta, lansiranje Cedevite GO! te rast prodaje Cedevite u HoReCa kanalu također doprinosi rastu. Ostvareni rast ponajviše treba istaknuti u svjetlu kontrakcije slovenskog gospodarstva od 8,6% godišnje u prvih devet mjeseci 2009. godine (pad ekonomske aktivnosti četvrti kvartal za redom) popraćeno s 2,1 postotnim godišnjim padom osobne potrošnje te 3,4 postotnim godišnjim padom zaposlenosti u trećem kvartalu 2009. godine. Bez utjecaja tečajnih kretanja, tržište Srbije nosi 50,5 postotni rast prodaje zahvaljujući lansiranju Cedevite GO!, rastu prodaje Cedevite u svim distribucijskim kanalima, rastu prodaje Multivitinog asortimana te također rastu prodaje novijih eksternih brendova. Tržište Njemačke bilježi rast od 2,4% ponajviše zahvaljujući rastu prodaje branda sportske i aktivne prehrane u drogerijskom kanalu – Champa. Tržište Velike Britanije bilježi 2,1 postotni rast uslijed 3,0% nižoj osobnoj potrošnji te rasta stope nezaposlenosti na 7,6% s 5,7% u 2008. godini. Valja napomenuti kako menadžment smatra ostvareni rast na tržištu Velike Britanije zadovoljavajućim posebno uzevši u obzir da je prva polovica 2009. godine bila

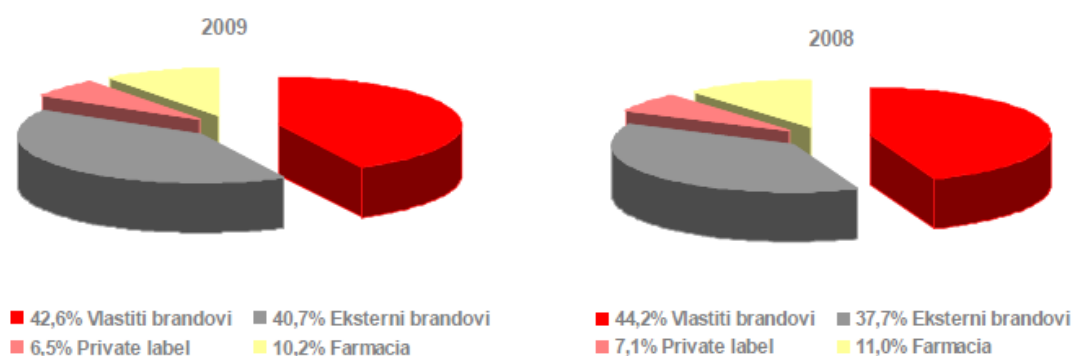
obilježena obustavom prodaje jednom od ključnih kupaca u tijeku pregovora o obnovi ugovora, koji su potom uspješno privedeni kraju u svibnju. Tržište Italije bilježi negativna kretanja na razini prodaje reflektirajući pritom negativna makroekonomska kretanja u 2009. godini što se odrazilo kontrakcijom ekonomske aktivnosti od 4,8% godišnje.

Ostala tržišta bilježe 13,7 postotni rast na krilima prodaje Multivitinog i Multipowerovog asortimana u Rusiji te također rasta tržišta Austrije i Švicarske zahvaljujući lansiranju nove linije proizvoda u segmentu sportske i aktivne prehrane – linije izdržljivosti pod brandom Multipower Active.

Ostvarivši 14,1 postotni rast prodaje u 2009. godini, distribucijsko poslovanje Atlantic Grupe potvrđuje veličinu i snagu svoje infrastrukture u regiji. Geografski promatrano, najsnažnije stope rasta divizija je ostvarila na tržištima Slovenije i Srbije, pri čemu je prodaja u Sloveniji ponajviše bila potaknuta početkom distribucije Ferrero asortimana (u kolovozu 2009. godine) te također rastom HoReCa kanala. Na tržištu Srbije rast je potaknut jačanjem HoReCa distribucijskog kanala, lansiranjem Cedevite GO! te rastom distributivnih kategorija s čijom se distribucijom započelo u 2008. godini. Na hrvatskom tržištu rast prodaje je među ostalim potaknut lansiranjem Cedevito GO!, novim distribucijskim ugovorom u HoReCa kanalu te također distribucijom asortimana slatkog i slanog snacka pod Karolina brandom. Atlantic Grupa značajnu pozornost posvećuje jačanju HoReCa distribucijskog kanala koji čini oko 10% prihoda od prodaje divizije Distribucija te uz Hrvatsku snažniji potencijal rasta istog vidi u Sloveniji i Srbiji. Naime, potencijal potonjeg očituje se iz kombinacije dva čimbenika: turističkog razvoja zemalja te također kulturološki-socioloških faktora povezanih uz navike potrošača.



Slika 3. Profil prodaje iz 2008. i 2009. godine



Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>

U 2009. godini u odnosu na 2008. godinu prodaja vlastitih brendova bilježi 5,8 postotni rast te s 42,6 postotnim udjelom u ukupnim prihodima od prodaje Grupe čini dominantnu prodaju u skladu s strateškim opredjeljenjem kompanije na daljnji razvoj vlastitih brendova. Naime, menadžment smatra potonje ključnim uslijed fokusa na daljnje poboljšanje profitabilnosti kompanije.

Kontinuiranim širenjem distributivnog portfelja kompanije, kao imperativom redovnog poslovanja divizije Distribucija, prihodi od prodaje eksternih brendova bilježe 18,8 postotni rast te shodno tome 308 bazna boda viši udio u ukupnim prihodima od prodaje od 40,7%.

U skladu s strateškim fokusom kompanije na identificiranje, te posljedično smanjenje onih privatnih robnih marki koje ne nose zadovoljavajuće profitne marže, prodaja privatnih robnih marki (private label) bilježi pad u visini od 0,6% godišnje te daljnji pad udjela u ukupnim prihodima kompanije.

U skladu s već spomenutim izdvajanjem dviju ljekarni iz ZU Coner, Farmacia u odnosu na prethodnu godinu bilježi 1,9 postotni rast prodaje u 2009. godini te shodno tome 80 baznih bodova niži udio u ukupnim prihodima od prodaje.

Slika 4. Financijski pokazatelji poslovanja u 2009. godini

| U milijunima kuna                                | 2009    | 2008    |
|--|---------|---------|
| Neto dug   | 270,6   | 288,7   |
| Ukupna imovina                                   | 1.775,3 | 1.726,6 |
| Vlasnička glavnica i manjinski interesi          | 757,8   | 740,3   |
| Odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza | 1,66    | 1,76    |
| Pokriće troška kamata*                           | 6,9     | 6,7     |
| Odnos neto duga i kapitala                       | 26,3%   | 28,1%   |
| Odnos neto duga i EBITDA                         | 1,4     | 1,7     |
| Capex neto od primitaka od prodaje               | 47,9    | 55,9    |
| Novčani tok iz poslovnih aktivnosti              | 110,1   | 106,3   |

Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>

U 2009. godini menadžment Atlantic Grupe značajnu je pozornost posvetio održavanju financijske stabilnosti kao imperativu stabilnosti operativnog poslovanja. Shodno navedenom, financijska stabilnost kompanije se očituje iz sljedećeg:

- Unatoč smanjenoj likvidnosti sustava, kontinuirano upravljanje radnim kapitalom rezultiralo je stabilnošću novčanog toka iz poslovnih aktivnosti na 110,1 milijun kuna.
- Pokazatelji likvidnosti indiciraju kontinuiran fokus menadžmenta na održavanje likvidnosti unutar kompanije u periodu iznimno nestabilnog makroekonomskog okruženja. Shodno navedenom, koeficijent pokrivenosti kratkoročnih obveza kratkotrajnom imovinom zadržan je na stabilnih 1,7 puta u odnosu na isto razdoblje lani, kao i koeficijent pokrivenosti kratkoročnih obveza kratkotrajnom imovinom umanjenom za zalihe od 1,3 puta. Istovremeno, valja napomenuti kako je na kraju 2009. godine kompanija raspolagala s približno 220 milijuna kuna novčanih sredstava raspoloživih bilo za financiranje Capex-a ili financiranje potencijalnih akvizicijskih meta.
- U procesu upravljanja dugom u 2009. godini, menadžment kompanije se koristio raspoloživim financijskim instrumentima, pa je u prvoj polovici godine fiksirao trošak dugoročnih financijskih obveza ispod 5% putem instrumenta kamatnog swapa. Posljedično je koeficijent pokrića troška kamata porastao na 6,9 puta EBITDA s 6,7 puta koliko je iznosio u 2008. godini, čime je dodatno povećao mogućnost kompanije da ispunjava svoje financijske obveze. Također valja istaknuti kako odnos neto duga i

kapitala uvećanog za neto dug od 26,3% u kombinaciji s odnosom financijskog duga i imovine na stabilnih 0,3 puta te smanjenim odnosom neto duga i EBITDA na 1,4 puta s 1,7 puta u 2008. godini reflektira potencijal kompanije za dodatnim zaduživanjem ukoliko se isto pokaže potrebnim. Istovremeno, kompanija i dalje održava povoljnu strukturu ročnosti duga, s obzirom da veći dio dugoročnog duga dopijeva u 2011. godini i poslije kad bi se kreditni uvjeti trebali poboljšati. Capex od 47,9 milijuna kuna (neto od primitaka od prodaje imovine) u 2009. godini prvenstveno odražava 3 ključne investicije u: razvoj i proizvodnju Cedevite GO!, povećanje proizvodnih kapaciteta Cedevite te novo proizvodno postrojenje Neve na Rakitju.<sup>77</sup>

### **6.3. Preuzimanje tvrtke Droga Kolinska 2010. godine**

Atlantic grupa postala je vlasnikom tvrtke Droga Kolinska potpisanim ugovorom 1.7.2010. godine. Ukupna vrijednost transakcije iznosi 382 milijuna eura, te je Atlantic Grupa preuzela iznos neto duga Droge Kolinske na dan zatvaranja transakcije i Istrabenzu isplatila gotovinski iznos od 243,109 milijuna eura. Nakon isplate ukupne kupoprodajne cijene Atlantic Grupa je postala vlasnikom Droge Kolinske, koja se u cijelosti integrira u sustav Atlantic Grupe, s ciljem daljnjeg razvoja svih poslovnih segmenata Droge Kolinske, pune integracije u sustav Atlantic Grupe te ostvarenja zacrtanih sinergija unutar nove zajedničke kompanije. Radi se o dvije kompatibilne kompanije u djelatnostima, proizvodnom portfelju i tržištima. Preuzimanje Droge Kolinske od strane Atlantic Grupe financirano je vlastitim sredstvima kompanije i njenih dioničara (45 posto iznosa), mezanin aranžmanom s Europskom bankom za obnovu i razvoj (10 posto) te kreditnim linijama Raiffeisen i Unicredit Grupe (45 posto). U srpnju je s ciljem prikupljanja dijela sredstava za financiranje akvizicije uspješno provedena dokapitalizacija Atlantic Grupe, kojom je kompanija prikupila 83 milijuna eura te dobila EBRD kao novog dioničara kompanije. U vlasničkoj strukturi Atlantic Grupe najveći udio danas ima predsjednik Uprave Atlantic Grupe Emil Tedeschi s 50,2 posto, a kao drugi i treći dioničar po veličini slijede EBRD i njemačka razvojna banka DEG s udjelom od 8,53 i 8,49 posto.

Podrška uglednih bankarskih i razvojnih institucija dokaz je stabilnosti poslovnog modela i kvalitete razvojne strategije Atlantic Grupe, a time i vrijednosti ove transakcije, koju su

---

<sup>77</sup> Službene stranice tvrtke Atlantic Grupa, Financijski rezultati za 2009.godinu, <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>, pristupljeno 9.2.2018.

sudjelovanjem u dokapitalizaciji pokazali i najveći dioničari kompanije. Nakon spajanja, Atlantic Grupa postaje jedna od najvećih kompanija u prehrambenoj industriji regije, s 640 milijuna eura konsolidiranog prihoda, 4300 zaposlenih i vlastitim kompanijama na 12 tržišta u regiji, Zapadnoj Europi te državama bivšeg Sovjetskog Saveza.<sup>78</sup>

## **6.4 Financijski izvještaj i pokazatelji**

Podaci korišteni u ovom poglavlju za analiziranje poslovanja poduzeća u 2009., 2010. te 2011. godine proizlaze iz računovodstvenih okvira odnosno korištenja financijskih izvještaja bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanom toku, o promjeni vlasničke glavnice te bilježaka uz financijske izvještaje.

Financijska analiza je temeljno sredstvo koje menadžeri koriste za donošenje različitih odluka za svoje poduzeće te analiziranje postojećeg stanja. Iako danas postoje mnogobrojne metode koje se koriste za procjenu uspješnosti poslovanja, u Hrvatskoj je još uvijek najrasprostranjenija metoda za analizu uspješnosti određenog poduzeća.

Financijski pokazatelji sastoje se od pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. U nastavku se analizira poslovanje Atlantic Grupe primjenom navedenih financijskih pokazatelja.

### **1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI**

Pokazatelji likvidnosti dijele se, u ovom slučaju, na koeficijente ubrzane likvidnosti, tekuće likvidnosti te koeficijente financijske stabilnosti.

Koeficijent ubrzane likvidnosti u slučaju Atlantic Grupe iznosi 1 u 2009. godini što zapravo predstavlja optimalan koeficijent te objašnjava kako su novac i potraživanja poduzeća razmjerni kratkoročnim obvezama. Jednostavnije rečeno, poduzeće raspolaže s dostatnim novcem i potraživanjima za podmirenje kratkoročnih obveza. U 2010. godini vidljivo je smanjenje koeficijenta na 0,90, dok se u 2011. stanje znatno popravilo te poduzeće raspolaže s više novca i potraživanja od kratkoročnih obveza, što dokazuje koeficijent 1,18.

---

<sup>78</sup> Službene stranice tvrtke Atlantic Grupa, Financijski rezultati za 2009. godinu, op.cit.

Koeficijent tekuće likvidnosti navedenog poduzeća u 2009. godini iznosi 1,66 dok je u ovom slučaju optimalan koeficijent 2 zbog toga što poduzeće treba imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego obveza. 2010. godine taj koeficijent ima silaznu putanju te iznosi 1,31 dok se u 2011. godini stanje popravilo te sa svojim koeficijentom od 1,84 je najbliže optimalnom koeficijentu uspoređujući ove tri godine.

Kada se govori o financijskoj stabilnosti poduzeća, poželjno je da koeficijent bude manji od 1 upravo iz razloga što se iz dugoročnih izvora treba financirati kratkotrajna imovina, nikako obrnuto. Iz tablice je vidljivo da u sve tri godine Atlantic Grupa zadovoljava uvjete te se koeficijenti kreću u razmjeru od 0,69 do 0,89.

Slijedi prikaz tablice koja pokazuje gore navedene podatke.

Tablica br. 1 - Pokazatelji likvidnosti poduzeća 2009., 2010. te 2011. godine

| POKAZATELJI LIKVIDNOSTI |  | 2009. | 2010. | 2011.       |
|-------------------------|--|-------|-------|-------------|
| 1                       | koeficijent ubrzane likvidnosti = $(\text{novac} + \text{potraživanja}) / \text{kratkoročne obveze}$           | 1,00  | 0,90  | <b>1,19</b> |
| 2                       | koeficijent tekuće likvidnosti = $\text{kratkotrajna imovina} / \text{kratkoročne obveze}$                     | 1,66  | 1,31  | 1,84        |
| 3                       | koeficijent financijske stabilnosti = $\text{dugotrajna imovina} / (\text{kapital} + \text{dugoročne obveze})$ | 0,69  | 0,89  | 0,78        |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici Atlantic Grupe

2010. godina za Atlantic Grupu pokazuje najslabije rezultate što se tiče stupnja likvidnosti, dok se u 2011. godini stanje popravilo, ali još uvijek poduzeće treba povećavati svoju kratkotrajnu imovinu te smanjivati kratkoročne obveze kako bi povećao tekuću likvidnost.

## 2. POKAZATELJI ZADUŽENOSTI

Koeficijent zaduženosti predstavlja omjer vlastitog kapitala u odnosu na zadužena sredstva. U svim promatranim godinama stopa zaduženosti je veća od 50% ukupnog kapitala što znači da postoji vrlo velik rizik što se tiče povrata novčanih sredstava kreditoru. Najmanji koeficijent zaduženosti iznosio je 0,57 u 2009. godini, dok se u 2010. godini povećano na 0,71 te je on također prisutan u 2011. godini.

Koeficijent vlastitog financiranja prikazuje koliko se zapravo poduzeće financira iz vlastitih izvora, te se na temelju prethodnog koeficijenta dolazi do izračuna da u 2009. godini

poduzeće je imalo najviše vlastitog kapitala (0,41) dok u sljedećim godinama drastično pada te iznosi 0,27.

Koeficijent financiranja u svim promatranim godinama iznosi više od 1 što bi značilo da na jedinicu vlastitog kapitala poduzeće koristi 1,40 odnosno preko 2,60 jedinica tuđeg kapitala u 2011. godini.

Nadalje, pokriće troškova kamata predstavlja sposobnost poduzeća da svojom bruto dobiti može pokriti rashode od kamata. U svim promatranim godinama poduzeće može pokriti rashode kamata što dokazuju pozitivni koeficijenti, međutim, najmanji koeficijent (1,31) nalazi se u 2011. godini, dok se najveći koeficijent od 5,72 poistovjećuje s 2009. godinom.

Tablica br. 2 - Pokazatelji zaduženosti poduzeća 2009., 2010. te 2011. godine

| POKAZATELJI ZADUŽENOSTI |  | 2009. | 2010. | 2011. |
|-------------------------|--|-------|-------|-------|
| 1                       | koeficijent zaduženosti = ukupne obveze/ukupna imovina       | 0,57  | 0,71  | 0,72  |
| 2                       | koeficijent vlastitog financiranja = glavnica/ukupna imovina | 0,41  | 0,27  | 0,27  |
| 3                       | koeficijent financiranja = ukupne obveze/glavnica            | 1,40  | 2,62  | 2,66  |
| 4                       | pokriće troškova kamata = dobit prije poreza i kamata/kamate | 5,72  | 3,94  | 1,31  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici Atlantic Grupe

Zaključno, tokom promatranih godina, poduzeće je prezaduženo jer koristi više od 70% tuđeg kapitala u svojem poslovanju. Vlada opasnost od prevelikog zaduživanja i nemogućnosti vraćanja duga. Također je vidljivo da se pokriće rashoda kamata od bruto dobiti svake godine u sve većem postotku smanjuje.

### 3. POKAZATELJI AKTIVNOSTI

Prva tri navedena pokazatelja dobivaju se putem podataka iz bilance. Pokazatelj aktivnosti mjeri obrtaj ukupne imovine, kratkotrajne imovine te obrtaja potraživanja.

Prvi pokazatelj aktivnosti odnosi se na koeficijent obrtaja ukupne imovine. On je u 2009. godini 1,25 što je zadovoljavajuće jer to znači da je poduzeće obrnula ukupnu imovinu. To bi značilo da je poduzeće na 1 kunu imovine dobilo 1,55 kune prihoda. Sljedeće promatrane godine su nezadovoljavajuće jer je koeficijent manji od 1, odnosno 0,25 u 2010. godini te se u manjem postotku povećao na 0,67. Podatci govore da će koeficijent tijekom godina rasti i opet dostići rezultate iz 2009. godine izlaskom iz gospodarske krize.

Koeficijent kratkotrajne imovine prikazuje koliko se puta imovina obrne u jednom obračunskom razdoblju, a zadovoljavajuće koeficijente ima 2009. godina (2,28) te 2011. godina (1,70). U 2010. godini kratkotrajna imovina se nije uspjela obrnuti (0,66).

Kada se govori o koeficijentu obrta potraživanja, koji stavljaju u odnos prihoda od prodaje i potraživanja, u 2009. godini postoji četverostruko više prihoda od prodaje negoli potraživanja. 2010. godina obilježava 0 prihoda prodaje na jedinicu potraživanja dok je u 2011. godini 3 jedinice prihoda na jedinicu potraživanja.

Tablica br. 3- Pokazatelji aktivnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI AKTIVNOSTI  |  | 2009. | 2010. | 2011. |
|---|--|-------|-------|-------|
| koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod/ukupna imovina             |  | 1,25  | 0,25  | 0,67  |
| koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod/kratkotrajna imovina |  | 2,28  | 0,66  | 1,70  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici Atlantic Grupe

Koeficijent aktivnosti nije zadovoljavajući za 2010. godinu, dok 2011. godina donosi pozitivne promjene zbog toga što poduzeće uspijeva ponovno obrnuti ukupnu i kratkotrajnu imovinu. Također, poduzeće u 2011. godini ponovno višestruko obrće prihode u odnosu na potraživanja.

#### 4. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI

S druge strane, sljedeći pokazatelji se računaju temeljem analize računa dobiti i gubitka. U ovom slučaju postoji ekonomičnost ukupnog poslovanja, prodaje i financiranja.

Pokazatelji ekonomičnosti u svim promatranim godinama su zadovoljavajući jer iznose više od 1 što znači da su ukupni prihodi veći od rashoda te da poduzeće posluje s dobitkom. Najveća vrijednost upravo je u 2010. godini te na 1 kunu rashoda poduzeće ostvaruje 1,11 kuna prihoda. Vrlo sličnu situaciju prikazuje i koeficijent ekonomičnosti prodaje, koji iznosi 1,55 u 2010. godini dok je smanjen u 2009. i 2011. godini. Ipak, 2011. godina pokazuje bolje rezultate u odnosu na 2009. godinu. Što se tiče ekonomičnosti financiranja, ovdje se mjere financijski prihodi i rashodi. Financijski rashodi u svim promatranim godinama su veći od financijskih prihoda, što se povezuje s vrlo visokim zaduženjem i korištenjem tuđeg kapitala.

U 2009. godini, financijski prihodi su bili približno u istoj razini s financijskim rashodima, ali sljedećih godina su se financijski rashodi znatno povećali.

Tablica br. 4. – Pokazatelji ekonomičnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI |   | 2009. | 2010. | 2011. |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|
| 1                         | ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi/ukupni rashodi           | 1,06  | 1,11  | 1,02  |
| 2                         | ekonomičnost poslovanja (prodaje) = prihodi od prodaje/rashodi od prodaje | 1,05  | 1,55  | 1,30  |
| 3                         | ekonomičnost financiranja = financijski prihodi/financijski rashodi       | 0,01  | 0,00  | 0,00  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici Atlantic Grupe

Sažeto rečeno, u svim promatranim godinama, poslovni prihodi poduzeća su veći od ostvarenih poslovnih rashoda te najbolji rezultat predstavlja upravo 2010. godina. S druge strane, zbog prevelikog zaduživanja, financijski rashodi znatno premašuju financijske prihode.

## 5. POKAZATELJ PROFITABILNOSTI

Sljedeći pokazatelj pokazuje neto maržu profita, neto rentabilnost imovine i rentabilnost vlastitog kapitala.

Postotak prihoda u ukupnoj dobiti ponovno je najveći u 2010. godini (11,53%), dok je najmanji postotak prihoda u 2009. godini. (5,58%).

Kada se govori o neto rentabilnosti imovine, najbolji se rezultati pojavljuju u 2009. godine gdje se na 1 kunu imovine pojavljuje 7 kuna profita. 2010. godina donosi najlošije rezultate, ali se situacija poboljšava u 2011. godini gdje poduzeće na 1 kunu imovine dobiva 5 kuna profita.

Rentabilnost vlastitog kapitala pokazuje zadovoljavajuće rezultate tijekom svih tri godina. 2009 .godina objašnjava kako poduzeće dobiva 13 kuna profita na uloženu jedinicu vlastitog kapitala. Međutim, postotak se drastično smanjuje tokom promatranih godina, smanjuje se za gotovo četiri puta pa u 2011. godini jedinica vlastitog kapitala donosi 3,80 kuna profita.



Tablica br. 5 – Pokazatelji profitabilnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI PROFITABILNOSTI |  | 2009.  | 2010.  | 2011. |
|-----------------------------|--|--------|--------|-------|
| 1                           | neto marža profita = (neto dobit + kamate)/ukupni prihod                 | 5,58%  | 11,53% | 8,61% |
| 2                           | neto rentabilnost imovine = (neto dobit + kamate)/ukupna imovina         | 7,00%  | 2,92%  | 5,81% |
| 3                           | rentabilnost vlastitog kapitala = neto dobit/vlastiti kapital (glavnica) | 13,42% | 7,67%  | 3,80% |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici Atlantic Grupe

Pokazatelji profitabilnosti u svim promatranim godinama prikazuju pozitivne rezultate, odnosno prikazuje profit poduzeća. Neto rentabilnosti imovine raste u 2011. godini, dok se rentabilnost vlastitog kapitala smanjila za 3,87 posto, a neto marža profita smanjila za 2,92 %. Također, u 2011. godini smanjila se i neto dobit poduzeća najvećim djelom zbog financijskih rashoda.

## 6. POKAZATELJI INVESTIRANJA

Pokazatelji investiranja odnose se na dionice poduzeća te tako tablica br. 6 prikazuje izračun isplativosti dionica.

Tablica br.6 – Pokazatelji investiranja za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI INVESTIRANJA |  | 2009.  | 2010.    | 2011.    |
|--------------------------|--|--------|----------|----------|
| 1                        | dobit (zarada) po dionici (EPS) = neto dobit/broj dionica                                      | 4,36   | 0,03     | 0,02     |
| 2                        | dividenda po dionici (DPS) = dio neto dobiti za dividende/broj dionica                         | 4,25   | 0,00     | 0,00     |
| 3                        | odnos cijene i dobiti po dionici (P/E) = tržišna cijena po dionici (PPS)/dobit po dionici(EPS) | 156,31 | 25132,84 | 30371,46 |
| 4                        | ukupna rentabilnost dionice = dobit po dionici (EPS)/tržišna cijena dionica (PPS)              | 0,64%  | 0,00%    | 0,00%    |
| 5                        | dividendna rentabilnost dionice = dividenda po dionici (DPS)/tržišna cijena dionica (PPS)      | 0,62%  | 0,00%    | 0,00%    |

Izvor: Sistematizacija službenoj stranici Atlantic Grupe

Tako koeficijent zarade po dionici iznosi 4,36 te se on drastično smanjuje u ostalim promatranim godinama gdje iznosi 0,03 ali i manje (0,02). Dividenda po dionici također se pojavljuje u 2009. godini s koeficijentom od 4,25, dok sljedećih godina iznosi 0. Tržišna cijena dionice u odnosu na dobit po dionici je vrlo visoka (156,31) te s godinama sve više raste. Rentabilnost dionice nije isplativa u niti jednoj promatranoj godini. U 2009. godini iznosi 0,64%, dok u sljedećim promatranim godinama je 0%.

U nastavku također je moguće izračunati **ROI** koji predstavlja omjer neto dobiti i troškova poduzeća. Temeljem sljedeće formule (prihod-trošak prodanih proizvoda)/trošak prodanih proizvoda) dobivaju se sljedeći rezultati: u 2009 .godini za svaku potrošenu kunu, poduzeće je imalo 0% povrata investicije, odnosno dobilo je 0 kn nazad. U 2010. godini na potrošenu kunu, poduzeće je dobilo 0,14 kn natrag, dok u 2011. godini to je bilo tek 0,10 lipa.

U financijsku analizu uvodi se i novčani tok te se tako računa i pokrivenost EBITDA-om.

EBITD predstavlja razliku ukupnih prihoda i rashoda prije odbitka amortizacije. Tako je u 2009. godini pokrivenost rashoda EBITDA-om manji od 1 (0,08) što znači da poduzeće posluje s malom vrijednosti neto novčanog toga u odnosu na rashode. 2010. godina daje koeficijent 0,15, dok 2011. godina donosi koeficijent od 0,06. Ovo također pokazuje da poduzeće ima malo novca i novčanih ekvivalenata kojih može obrtati u odnosu na rashode. Također poduzeće ima većih potraživanja koja još nisu naplaćena.

### ***6.5. Poslovanje u 2016. godini***

U 2016. godini Atlantic Grupa je provodeći strategiju internacionalizacije osnovala distribucijske kompanije u Njemačkoj i Austriji sa svrhom plasmana određenih proizvoda sa najvećim međunarodnim potencijalom (Bakina tajna, Argeta, Cedevita i sl.). U Austriji je naglasak stavljen na kvalitetniju distribuciju, a s tim da su navedeni brendovi većim dijelom već od ranije prisutni na tržištu. Daljnji razvoj se događao u vezi sportske i aktivne prehrane pojednostavljanjem receptura, ali i eliminacijom proizvoda nezadovoljavajuće profitabilnosti. To se pokazalo kao efikasniji model koji podrazumijeva manji broj proizvoda sa većom profitabilnošću. Krajem ožujka je došlo i do prekidanja suradnje s najvećim kupcem privatne robne marke. Proizvodnja za novog partnera se nastavila u uslužnoj proizvodnji proteinskih čokoladnih barova. Sredina godine je bila usredotočena na refinanciranje dugoročnog duga i reizdanje korporativne obveznice Atlantic Grupe, osiguravajući produljenje ročnosti financijskih obveza i značajno niže troškove kamata. Novi ugovori koji su se dogodili te godine su omogućili aktivno razvijanje vlastitih novih brendova. Dobro poslovanje može se potkrijepiti činjenicom da su vlastiti brendovi te godine (Cedevita,

Cockta, Smoki i Argeta) uvršteni među deset najsnažnijih brendova na pet najvećih regionalnih tržišta.<sup>79</sup>

## **7. KRAŠ d. d.**

### **7.1. Povijest tvrtke**

Poduzeće „Kraš“, osim što je najveća hrvatska tvrtka koja se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda, ima i vodeću poziciju u Jugoistočnoj Europi s proizvodnjom koja godišnje prelazi preko 33 000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se 45% izvozi na sva svjetska tržišta, a 55% ukupne proizvodnje plasira na domaćem tržištu. Poduzeće Kraš je dioničko društvo čije je sjedište u Zagrebu i posjeduje temeljni kapital od 549.448.400,00 kuna.

Kada je riječ o razvojnim planovima poduzeća, može se reći da su oni usmjereni prema izвозnoj orijentaciji, ali i prema jačanju već postojeće vodeće pozicije na domaćem tržištu i u regiji. Poznati brendovi poduzeća „Kraš“ su: Bajadera, Griotte desert, Dorina čokolade, Životinjsko carstvo, Domaćica, Napolitanke, Petit Beurre keksa, Tortice, Kiki i Bronhi bomboni. Sveukupno Kraš ima više od 350 proizvoda u svojoj paleti. Ono što poduzeće želi u budućnosti je kontinuirano ulaganje u razvoj asortimana, kao i plasiranje novih i inovativnih proizvoda. Kraš dio te strategije pokazuje otvaranjem čoko barova, što za cilj ima osmišljavanje novog koncepta komunikacije s tržištem.<sup>80</sup> U Zagrebu 2007. godine otvara se prvi Choco bar Bonbonniere Kraš, a 2010. Ekopark Kraš.

Daleke 1911. godine tvornica Union počela je s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Od samog početka, slastice proizvedene u Unionu dobivaju najveće priznanje - UNION postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora. Godine 1923. u Zagrebu, na Savskoj cesti, tvrtka Bizjak počinje proizvodnju dvopeka, keksa i vafla. Zbog umješnosti vlasnika, tvrtka je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Službene stranice tvrtke Atlantic Grupa, Konsolidirani revidirani financijski rezultati u 2016. godini, <http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/>, pristupljeno 9.2.2018.

<sup>80</sup> Službene stranice tvrtke Kraš, <http://www.kras.hr/>, pristupljeno 10.2.2018.

<sup>81</sup> Ibid., pristupljeno 10.2.2018.

Sredinom 20. stoljeća dolazi do ujedinjenja Uniona, Bizjaka te ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba, kada tvrtka dobiva ime Josip Kraš prema antifašističkom borcu i istaknutom rukovoditelju tadašnjeg sindikalnog pokreta.<sup>82</sup>

Tada se ulaže u modernizaciju proizvodnje, primjenjuju se nova znanja u proizvodnji slastica, na kojima te temelji ponuda asortimana i zadržava vodeća pozicija na prostoru regije.

Od 1967. do 1989. godine Kraš dominira tržištem tadašnje Jugoslavije, s udjelom od oko 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem.<sup>83</sup>

Krajem 20. stoljeća počinje novo povijesno razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene, pretvorba vlasništva iz društvenog u privatno, napuštanje tadašnjeg socijalističkog i izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima.

Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš pretvara se u dioničko društvo i od tada do 1995. godine provodi temeljito restrukturiranje, u kojemu osim menadžmenta, sudjeluju i domaći i svjetski stručnjaci i konzultantske kuće kako bi unaprijedili efikasnosti poslovanja te prilagodili organizaciju i upravljanje novim uvjetima.

Kraš danas posluje kao tržišno orijentirana kompanija. Razvojni planovi su orijentirani prema snažnom izvozu, uz jačanje vodeće pozicije na tržištima regije, gdje Kraš posluje preko vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica, Mire - najveće tvornice keksa i vafla u Prijedoru, i Karoline - tvornice za proizvodnju keksa, vafla i slanica u Osijeku. Visoka očekivanja kod ostvarivanja postavljenih ciljeva temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim zaposlenicima, kreativno usmjerenim na razvoj Kraša. Poslovanje se razvija korištenjem etičkih načela i odgovornog poslovanja na ciljnom tržištu. Prvi nosioci znakova Hrvatske gospodarske komore upravo su svjetski poznate marke Kraševih proizvoda: BAJADERA izvorno Hrvatsko u 1998. godini i GRIOTTE - hrvatska kvaliteta u 1999. godini. Dugogodišnju tradiciju i originalnu kvalitetu svojih proizvoda Kraš je potvrdio uvođenjem sustava osiguranja kvalitete prema normi ISO 9001. i dobivanjem certifikata 1997. godine te

---

<sup>82</sup> Ibid., pristupljeno 10.2.2018.

<sup>83</sup> Službene stranice tvrtke Kraš d. d., <http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910>, pristupljeno 10.2.2018.

ponovnom potvrdom sukladnosti sustava u 2000. godini od strane priznate kuće Lloyd's Register Quality Assurance iz Londona.<sup>84</sup>

## **7.2. Poslovanje u 2009. godini**

Tvrtka Kraš je dobro poslovala na tržištu do kraja 2009. godine kada je počinjala zapadati u krizu jer te godine domaći proizvođači počinju gubiti prvenstvo na tržištu slatkiša zbog novih pravila o uvozu koji su omogućili stranim proizvođačima, u prvom redu iz Turske, uvoz više od 22.000 tona finalnih proizvoda bez carine. Istovremeno su domaći konditori plaćali visoke carine na uvoz sirovina kao što su šećer i mliječna mast što je dovelo do golemih gubitaka u poslovanju. (U tadašnje vrijeme u Hrvatskoj su poslovale četiri šećerane, no šećer kao jedan od glavnih izvoznih proizvoda, hrvatske konditorske tvrtke su uvozile za potrebe poslovanja!). Drugi događaj koji je potresao domaće konditorsko tržište je bila nepripremljenost na izlazak iz CEFTA-e, te ulazak u EU, zbog čega je izvoz u Jugoistočnu Europu naglo pao, a domaći proizvodi više nisu mogli ostati konkurentni jer su tržište ponovo preplavili strani proizvodi sa Zapada čije su cijene pale i uvoz bio olakšan.

Tvrtka Kraš d. d. je unatoč složenim gospodarskim uvjetima u 2009. godini, prema financijskim izvješćima, ostvarila pozitivne i uspješne poslovne rezultate. U poslovnoj 2009. godini ostvareni su konsolidirani ukupni prihodi u visini od 1.072 milijuna kuna, što je za 2% više od prihoda ostvarenih u 2008. godini. Na domaćem tržištu ostvareni su prihodi od prodaje u visini od 600 milijuna kuna, dok su prihodi od prodaje u inozemstvu ostvareni u visini od 424 milijuna kuna. Kako smo napomenuli, poslovni rezultati poduzeća Kraš d. d. ostvareni su u uvjetima visokog udjela uvoznih proizvoda na konditorskom tržištu Hrvatske. U prvoj godini krize uvoz konditorskih proizvoda smanjio se za 2% količinski i 8% vrijednosno. Unatoč globalnoj ekonomskoj krizi, na većini izvoznih tržišta prihodi od prodaje tvrtke Kraš d. d. porasli su za 8%, dok je količinski izvoz bio manji za 1% na razini svih konditorskih tvrtki iz Hrvatske.

Snažna recesija za posljedicu te godine imala je pad BDP-a, industrijske proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad realnog prometa u trgovini, pad kupovne moći stanovništva pa tako i pad potrošnje konditorskih proizvoda nakon dugo vremena njegovog stalnog uspona. U to vrijeme se veća pažnja počela pridavati cijeni proizvoda pa su se bolje prodavali cjenovno

---

<sup>84</sup> Ibid., pristupljeno 10.2.2018.

jeftiniji proizvodi, a luksuzniji, kao npr. bonbonijere, imale su za posljedicu strelovit pad prodaje.

Poslovni prioriteti i ciljevi tvrtke bili su usmjereni na održavanje likvidnosti i ukupne stabilnosti poslovanja, uz kontinuirano restrukturiranje i stalni razvoj proizvoda. Na tržište je te godine lansiran niz novih i redizajniranih proizvoda, a izdvajamo neke: redizajnirana i novim okusima inovirana paleta brendova Kiki i Bronhi, čokolada Dorina s kremom od lješnjaka, prva hrvatska čokolada s mjehurićima Dorina Bubbleada, Kraš čokolada - Runolist, Trijumf i Badem, redizajnirana Bajadera te Štrudlice - Krašuljci i Krašotice.

Tvrtka Kraš d. d. 2009. godine ostvarila je pozitivan rezultat u poslovanju zahvaljujući znanju i spremnosti Kraševog menadžmenta i djelatnika na brzo reagiranje na promjene, brzo dijagnosticiranje problema i brzo donošenje kvalitetnih odluka u svrhu daljnjeg prosperiteta tvrtke.<sup>85</sup>

### ***7.3. Financijski izvještaj i pokazatelji poslovanja u periodu od 2009. do 2011. godine***

U ovom poglavlju se razmatra poslovanja Kraša d. d. putem financijske analize također u razdoblju od 2009. do 2011. godine. U ovom poglavlju korišteni su izračuni u excel tablicama čiji su podaci dobiveni iz financijskih izvještaja objavljenih na službenoj stranici poduzeća Kraš.

Financijskom analizom utvrđuju se glavni parametri odgovorni za procjenu sadašnjeg stanja, te poduzimanja radnji kako bi poboljšali svoje poslovanje u budućnosti te konkurirali na tržištu. Financijskim pokazateljima prikazat će se stupanj likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja u poduzeću.

#### **1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI**

Koeficijent ubrzane likvidnosti u ovom poduzeću manji je od prethodno analiziranog poduzeća. Kraš d. d. niti u jednoj promatranoj godini ne zadovoljava optimalan koeficijent iz

---

<sup>85</sup> Službene stranice tvrtke Kraš d. d., Financijska izvješća za 2009. godinu, <http://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca?y=2009>, pristupljeno 10.2.2018.

razloga što su novac i potraživanja manji od kratkoročnih obveza pa tako koeficijent za 2009. godinu iznosi 0,95, za 2010. godinu 0,86 te za 2011. godinu 0,89 što znači da je ipak prisutno smanjenje kratkoročnih obveza prema novcu i potraživanjima.

Koeficijent tekuće likvidnosti također ne zadovoljava optimalan koeficijent jer iznosi manje od 2. 2009. godina ima najbolji rezultat zbog toga što koeficijent iznosi 1,58. 2010. godine se smanjuje 1,48 te se u 2011. godini još uvijek smanjuje te dolazi na koeficijent 1,32. Potrebno je smanjiti kratkoročne obveze u odnosu na kratkotrajnu imovinu kako bi se povećao stupanj likvidnosti. Potrebno je također i veći obrtaj kratkotrajne imovine.

Koeficijent financijske stabilnosti zadovoljava optimalni uvjet. Dugotrajna imovina nije veća od kapitala i dugoročnih obveza. Tokom promatranih godina, koeficijenti se kreću u rasponu od 0,79 do 0,86 te je vidljivo da se približava koeficijentu 1 što može značiti da je u narednim godinama poslovanja bila upitna financijska stabilnost poduzeća.

Tablica br. 7. – Pokazatelji likvidnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI LIKVIDNOSTI |   | 2009. | 2010. | 2011.       |
|-------------------------|---|-------|-------|-------------|
| 1                       | koeficijent ubrzane likvidnosti = (novac + potraživanja)/kratkoročne obveze           | 0,95  | 0,86  | <b>0,89</b> |
| 2                       | koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze              | 1,58  | 1,48  | 1,32        |
| 3                       | koeficijent financijske stabilnosti = dugotrajna imovina/(kapital i dugoročne obveze) | 0,79  | 0,82  | 0,86        |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d. d.

## 2. POKAZATELJI ZADUŽENOSTI

U odnosu na prethodno analizirano poduzeće, u slučaju poduzeća Kraš, stopa zaduženosti ne prelazi 50% ukupnog kapitala. Omjer tuđih sredstava u odnosu na vlastita je 42% u 2009. i 2010. godini, te se on povećava na 49% u 2011. godini što znači da u svim promatranim godinama vlastiti kapital u poduzeću u većem postotku od tuđeg kapitala. Poduzeće posluje s pozitivnim kapitalom te postoji uravnotežen odnos obveza prema izvoru odnosno vjerovniku.

Kada se govori o vlastitom financiranju, glavnica poduzeća predstavlja više od polovice ukupne imovine kojom poduzeće raspolaže. Koeficijent za prve dvije godine iznosi 0,56 dok se on u 2011. godini smanjuje te iznosi 0,48 što znači da se neznatno povećalo financiranje tuđim izvorima.

Koeficijent financiranja ne pokazuje vrlo dobre rezultate u prve dvije godine iz razloga što na jedinicu vlastitog kapitala poduzeće koristi 0,75 jedinica tuđeg kapitala. 2011. godina prikazuje promjenu i veću upotrebu tuđeg kapitala, pa tako na jednu jedinicu vlastitog kapitala poduzeće koristi 1,01 jedinicu tuđeg kapitala.

Što se tiče pokrića kamata bruto dobiti, poduzeće može u prve dvije godine dvostruko pokriti rashode kamata s bruto dobiti, dok se u 2011. koeficijent smanjuje te iznosi 1,89 što znači da se rashodi kamata mogu manje od dva puta pokriti navedenom dobiti.

Tablica br.8. – Pokazatelji zaduženosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI ZADUŽENOSTI |  | 2009. | 2010. | 2011. |
|-------------------------|--|-------|-------|-------|
| 1                       | koeficijent zaduženosti = ukupne obveze/ukupna imovina       | 0,42  | 0,42  | 0,50  |
| 2                       | koeficijent vlastitog financiranja = glavnica/ukupna imovina | 0,56  | 0,56  | 0,49  |
| 3                       | koeficijent financiranja = ukupne obveze/glavnica            | 0,75  | 0,75  | 1,02  |
| 4                       | pokriće troškova kamata = dobit prije poreza i kamata/kamate | 2,64  | 2,01  | 1,89  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d.d.

Što se tiče ukupne zaduženosti poduzeća, poduzeće je u povoljnom položaju iz razloga što koristi više vlastitog nego tuđeg kapitala. Isto tako, u mogućnosti je pokriti troškove kamata ukupnom dobiti. Prikazuje se također vrlo mali trend rasta zaduženosti.

### 3. POKAZATELJI AKTIVNOSTI

Koeficijent obrtaja ukupne imovine prikazuje tendenciju pada tokom promatranih godina. Niti u jednoj godini poduzeće nije uspjelo obrnuti ukupnu imovinu. 2009. godina prikazuje koeficijent od 0,94, 2010.godina ima koeficijent 0,92 te 2011. godina sadrži koeficijent 0,87. Ovi podaci govore o tome da se na 1 kunu imovine zaradi manje od 1 kune prihoda. Potrebno je povećati obrtaj imovine, odnosno povećati prihode u odnosu na postojeću imovinu.



Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine ima zadovoljavajuće rezultate. U 2009. godini on je iznosio 2,15 te se u malom postotku smanjuje svaku promatranu godinu. Bez obzira na postojeće neznatno smanjenje koeficijenta obrtaja, poduzeće još uvijek ima više ukupnog prihoda od zaliha, potraživanja i kratkotrajne financijske imovine.

Što se tiče omjera prihoda prema potraživanja, prihodi od prodaje su trostruko veći od potraživanja poduzeća u razdoblju od 2009. do 2011. godine što znači da postoji 3 kune prihoda na jednu jedinicu potraživanja.

Tablica br. 9. – Pokazatelji aktivnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI AKTIVNOSTI  |  | 2009. | 2010. | 2011. |
|---|--|-------|-------|-------|
| koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod/ukupna imovina             |  | 0,94  | 0,92  | 0,87  |
| koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod/kratkotrajna imovina |  | 2,15  | 2,12  | 2,02  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d. d.

#### 4. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI

Kada se govori o pokazateljima ekonomičnosti, oni su zadovoljavajući ako koeficijent iznosi više od 1. Potrebno je da poduzeće ima više prihoda od rashoda kako bi poslovalo s dobitkom. U ovom slučaju poduzeće na 1 kunu rashoda proizvodi 1,05 odnosno 1,03 kune prihoda. Potrebno je smanjiti ostale rashode koji nisu nastali u svrhu proizvodnje dobara i usluga.

S druge strane, povoljnija je situacija kada se mjeri ekonomičnost prodaje, tada 1 kuna rashoda označava 1,40 kuna prihoda, no ono se do 2011. godine smanjuje pa tako u toj godini iznosi tek 1,04 kune prihoda. Potrebno je bilo također povećati uspješnost poslovanja odnosno poslovni rezultat poduzeća na način da se maksimalno smanje rashodi proizvodnje, a povećaju prihodi.

Što se tiče financijskih rashoda, u ovom slučaju su također veći financijski rashodi od prihoda u rasponu koeficijenta od 0,69 do 0,66. Potrebno je također smanjiti financijske rashode i povećati rentabilnost dionica.

Tablica br. 10. – Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja poduzeća Kraš d. d.

| POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI |   | 2009. | 2010. | 2011. |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|
| 1                         | ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi/ukupni rashodi           | 1,05  | 1,03  | 1,03  |
| 2                         | ekonomičnost poslovanja (prodaje) = prihodi od prodaje/rashodi od prodaje | 1,40  | 1,32  | 1,04  |
| 3                         | ekonomičnost financiranja = financijski prihodi/financijski rashodi       | 0,69  | 0,70  | 0,66  |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d. d.

## 5. POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Neto marža profita govori u 2009. godini da od ukupno ostvarenih prihoda samo 5,58% je neto dobit kada se uračunaju kamate. On se tokom sljedećih godina smanjuje pa tako iznosi 4,59% u 2010. godini i 2011. godini 5,48%.

Neto rentabilnost imovine označava da se od ukupne imovine u 2009. godini dobiva 6,28% neto dobiti s kamatama. Ta brojka pada u 2011. godini na 4,78%.

Rentabilnost vlastitog kapitala pokazuje povoljne rezultate što znači da se na jednu jedinicu vlastitog kapitala proizvede 6,21 kuna profita, dok se u 2011. godini smanjio na 3,93 kune.

U promatranim godinama stupanj profitabilnosti poduzeća pada što je vidljivo iz sljedeće Tablice br. 11. – Pokazatelji profitabilnosti za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI PROFITABILNOSTI |  | 2009. | 2010. | 2011. |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|
| 1                           | neto marža profita = (neto dobit + kamate)/ukupni prihod                 | 6,68% | 4,59% | 5,48% |
| 2                           | neto rentabilnost imovine = (neto dobit + kamate)/ukupna imovina         | 6,28% | 4,22% | 4,78% |
| 3                           | rentabilnost vlastitog kapitala = neto dobit/vlastiti kapital (glavnica) | 6,21% | 3,08% | 3,93% |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d. d.

## 6. POKAZATELJI INVESTIRANJA

Tablica br. 12. – Pokazatelji investiranja za 2009., 2010. te 2011. godinu

| POKAZATELJI INVESTIRANJA |  | 2009.    | 2010.    | 2011.      |
|--------------------------|--|----------|----------|------------|
| 1                        | dobit (zarada) po dionici (EPS) = neto dobit/broj dionica                                      | 0,03     | 0,01     | 0,00       |
| 2                        | dividenda po dionici (DPS) = dio neto dobiti za dividende/broj dionica                         | 0,02     | 0,01     | 0,00       |
| 3                        | odnos cijene i dobiti po dionici (P/E) = tržišna cijena po dionici (PPS)/dobit po dionici(EPS) | 10827,05 | 30618,98 | 9616439,78 |
| 4                        | ukupna rentabilnost dionice = dobit po dionici (EPS)/tržišna cijena dionica (PPS)              | 0,01%    | 0,00%    | 0,00%      |
| 5                        | dividendna rentabilnost dionice = dividenda po dionici (DPS)/tržišna cijena dionica (PPS)      | 0,01%    | 0,00%    | 0,00%      |

Izvor: Sistematizacija prema službenoj stranici poduzeća Kraš d. d.

Financijsku analizu će također upotpunjati i ROI (povrat investicije) te pokrivenost rashoda EBITDA-om.

ROI odnosno stopa povrata investicije u svim razdobljima iznosi 0%, a kada se govori o EBITDA-u, poduzeće posluje s malom vrjednošću neto toka prema izvještaju o novčanom toku u svim promatranim godinama.

### 7.4. Poslovanje u 2016. godini

Pozitivni trendovi u hrvatskom gospodarstvu obilježili su i 2016. godinu, što su potvrdili i statistički podaci o kretanju glavnih makroekonomskih parametara. U trećem tromjesečju ostvarena je stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) od 2,9 %, što je najveći međukvartalni rast od prvog tromjesečja 2008. godine. Rast je ostvaren kako u segmentu osobne potrošnje, tako i u segmentu investicija i državne potrošnje. Pozitivni rezultati ostvareni su i u ukupnoj industrijskoj proizvodnji koja je povećana za 4 %, kao i na području trgovine na malo gdje je realni promet u prosjeku bio 3,7 % veći, uz zabilježenu deflaciju, odnosno pad potrošačkih i proizvođačkih cijena. U Krašu je fokus na povećanju prodaje na inozemnim tržištima, kao dugoročnog jamca budućeg razvoja, investicijske aktivnosti kao kontinuitet stalnog ulaganja u razvoj, dodatnom jačanju tržišnih brendova, a te poslovne ciljeve planiraju ostvarivati uz sustavno održavanje financijske stabilnosti.

Kraš grupa je u poslovnoj 2016. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode u iznosu od 1.024,9 milijuna kuna. Prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 1.008,7 milijuna kuna, pri čemu su prihodi od prodaje na domaćem tržištu iznosili 539,7 milijuna kuna. Prihodi od prodaje u inozemstvu iznose 469,0 milijuna kuna uz 4,6 % ostvarenog rasta. Dogodio se rast plasmana na svim tržištima, te je uz provedenu racionalizaciju rashoda poslovanja, Kraš grupa u poslovnoj 2016. godini ostvarila 25,6 milijuna kuna neto dobiti.

### **7.5 Strategija izlaska iz krize**

Duboki korijeni ekonomske krize u Republici Hrvatskoj, složena situacija u Europskoj uniji i zemljama s kojima Hrvatska ima vanjskotrgovinsku razmjenu snažno utječu na domaće gospodarstvo. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, nakon nešto više od šest godina pada BDP-a, na kraju 2015. godine ostvaren je rast od 1,6 % koji je ponajviše pridonio rastom izvoza.<sup>86</sup> Pri tome je najviše utjecao rast osobne potrošnje kao i oporavak investicija.

Poslije pet godina pada, u 2015. godini je ostvaren rast industrijske proizvodnje čijoj grani pripada tvrtka Kraš. U prvih deset mjeseci 2015. godine industrijska proizvodnja bila je 2,7 % veća u odnosu na isto razdoblje 2014. godine, a u odnosu na isto razdoblje 2008. godine manja za čak 15 %.

Zbog rasta proizvodnje, kao i sve veće zaposlenosti, došlo je do rasta od 3,2 % proizvodnosti rada u industriji. Takav rast je dijelom nastao zbog poboljšanih kretanja robnog izvoza.

U najagresivnijoj godini krize, 2011., tvrtka Kraš d. d. obilježila je stotu godinu postojanja i kontinuiranog djelovanja, u kojoj su nastavljeni negativni trendovi i utjecaji ekonomske krize iz prethodne dvije godine. Te godine uspješno je provedena akvizicija tvornice keksa Karolina Osijek i njezina integracija u poslovni sustav Kraša. Uložena su znatna sredstva u infrastrukturu i proizvodne linije, čime su povećani proizvodni kapaciteti i unaprijeđena je tehnologija, što je rezultiralo povećanom proizvodnjom i zaposlenošću. Poslovna politika sljedećih tijekom godina bila je usmjerena na maksimalnu prilagodbu gospodarskim uvjetima i tržišnim trendovima kako bi se zadržala stabilnost proizvodnje i ukupnog poslovanja.

---

<sup>86</sup> Hrvatska gospodarska komora, Hrvatsko gospodarstvo 2015.godine, <https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2015indd58418abe2fa55.pdf>, pristupljeno 5.2.2018.

Sljedeće četiri godine tvrtka je radila na prilagodbi novim tržišnim uvjetima, posebno izmijenjenim nakon Hrvatske u EU, na razvoju kvalitete, prepoznatljivosti i inovativnom pristupu svim segmentima poslovanja, novim kanalima komunikacije s kupcima. Na aktualni problem smanjenja osobne potrošnje odgovorili su sustavnim radom na nivelaciji cijena i njihovom usklađivanju, potrošačima nastojali dodatno učiniti proizvod dostupnim te kroz akcije korigirali cijene i novim proizvodima, kao i onima s dodanom vrijednošću. Posebne napore uložili su u unapređenje izvoza, posebno izvoza u prekomorske zemlje. Tako na primjer, na tržište Saudijske Arabije otpada gotovo 10 % ukupne Kraševe proizvodnje. Poslovna politika i planovi Kraš Grupe usmjereni su na razvoj novih proizvoda i inovacije vodećih brendova, kako bi kroz suradnju sa trgovinom, pojačane marketinške aktivnosti i cjenovnu prilagodbu zadržali tržišne pozicije i zadovoljstvo krajnjih potrošača s fokusom na osiguranje kontinuiteta proizvodnje i financijske stabilnosti.

U 2015. godini nastavljene su aktivnosti na jačanju tržišnog pozicioniranja brendova. Uz povećane marketinške aktivnosti i ulaganja u tržište realizirano je povećanje obujma prodaje kako na domaćem tako i na izvoznim tržištima. Udio izvoza u ukupnoj prodaji povećan je na 47%, pri čemu je ostvaren izravan izvoz u 37 zemalja svijeta.

Tvrtka Kraš d. d. godinama se uspješno prilagođava željama i potrebama svojih potrošača i stvara nova tržišta svojom usmjerenošću na proizvodnju originalnih, visokokvalitetnih proizvoda što joj osigurava poziciju lidera u regiji. Brendovi Kraša su vodeći u svojim kategorijama, a uz vlastiti razvoj, uspjehu pridonose i akvizicije tvornica Mira, Prijedor, BIH te Karolina d. o. o., Osijek. Svoj uspjeh tvrtka temelji na učinkovitoj poslovnoj strategiji koja kombinira razvoj snažnih brendova sa neprekidnim ulaganjem u kvalitetu proizvodnje i praćenje gospodarskih trendova.

Davne 1920. godine tadašnja tvornica Union započela je s proizvodnjom čokolade i deserta, a tadašnji majstori – konditori, razvili su cjelokupnu paletu čokolada s bogatim aromama. To je bio početak jedne duge priče o inovacijama i razvoju prepoznatljive kvalitete. Nakon pripajanja još nekoliko tvrtki i promjene imena u Josip Kraš, u godinama koje slijede, pa sve do danas, sustavno se ulaže u proizvodnu tehnologiju, dok su se generacijama uspješno očuvale tradicionalne recepture. Bajadera se, na primjer, proizvodi na isti način kao i u samim počecima, prije 60 godina, po istoj zaštićenoj recepturi i istog okusa. Stoga je suvremenu tehnologiju trebalo u potpunosti prilagoditi tradicionalnom načinu proizvodnje. Bomboni Ki-Ki, sa sloganom „Bilo kuda Ki-Ki svuda“ osmišljenom 1935.godine, održali su se sve do

danas. Dakle, Kraševa poslovna filozofija zasniva se na tradiciji, kvaliteti i inovativnosti, a razvoj proizvoda je srce od kuda kreće priča svakog novog proizvoda.

Za razvoj novih ili lansiranje inoviranih proizvoda na tržište, u Krašu su zadužene Služba tehnološkog razvoja i Služba razvoja ambalaže i pakiranja, koja je u svom djelovanju isprepletena sa svim dijelovima proizvodnje, i Službom marketinga. Kompanija u ovom trenutku ima više od 50 proizvodnih linija visoke produktivnosti. U svakoj od tvornica unutar grupacije djeluju laboratoriji za testiranje kvalitete u kojima se ispituje svaki sastojak prije nego što uđe u fazu proizvodnje, svaka sirovina mora biti vrhunske kvalitete da bi opravdala kvalitetu krajnjeg proizvoda. Niti jedan gotovi proizvod ne može izaći iz Kraša, a da nije prošao detaljnu kontrolu. Većina sirovina hrvatskog je porijekla, osim onih sastojaka koji se u Hrvatskoj ne proizvode ili proizvodni kapaciteti nisu dostatni za Kraševe potrebe. Kraš razvija čak i vlastite nasade lješnjaka i višanja kako bi u što većoj mjeri potaknuo domaću proizvodnju potrebnih sirovina. Zadnje vrijeme tvrtka Kraš d. d. godišnje lansira oko tridesetak novih ili inovativnih proizvoda (povezivanje dvaju odličnih proizvoda u jedinstveni spoj okusa, kao npr. nova čokolada nastala spajem Dorine i Napolitanki ili Dorine i Domaćice). Poseban se trud također ulaže i u dizajn ambalaže, tako ih je struka nagradila nekoliko puta za inovacije u ambalaži.

Kraš čvrsto provodi strateške ciljeve u smjeru povećanja izvoza u ukupnoj prodaji što se postiže značajnim rastom izvoza na regionalna tržišta (kao što su Slovenija, Makedonija i Crna Gora te Češka), a posebnu pažnju pridaju prekomorskim tržištima ( npr. SAD, Saudijska Arabija, Australija i Kanada), od 2014. godine i ulazak na tržišta Japana.

U prethodno navedenim općim podacima o poduzeću Kraš, a posebno u pregledu financijskih izvješća, vidljivo je da se radi o značajnom izvozniku. Kako je cijenjen i prepoznatljiv na domaćem tržištu, tako ostvaruje značajne rezultate i u svijetu.<sup>87</sup> Kraš je uvijek znao odgovoriti na probleme na svom razvojnom putu i pri tome se oslanjao na svoja znanja, tradiciju, kvalitetu, svoje ljude i sve ostale raspoložive resurse. Pred njima su i dalje izazovi, ali i šansa da pokažu da se s njima znaju suočiti i uspješno ih riješiti.

---

<sup>87</sup> Službene stranice tvrtke Kraš d. d., Financijska izvješća za 2009. godinu, op.cit.

## **8. ZAKLJUČAK**

U današnje dinamično i turbulentno vrijeme globalnog gospodarstva, poslovne krize su neizostavne situacije, prijetnje i prilike koje se događaju svim organizacijama. Poduzeća koja krizu promatraju kao događaj koji može nastati u svakom trenutku poslovanja, a menadžment mora biti spreman i imati plan ukoliko se krizni i štetan događaj zaista i dogodi. Dakle, u promjenjivim uvjetima u kojima posluju, nužno je da organizacije budu fleksibilne i prilagođene novonastalim situacijama u svrhu što uspješnijeg djelovanja poduzeća. Cilj svakog poduzeća je dugoročni opstanak i što veći uspjeh u poslovanju. Moderni menadžeri shvaćaju da bi organizacija osigurala svoj opstanak te postigla konkurentsku prednost, moraju biti spremni na sistematični i kontinuirani pristup upravljanju promjenama. U vrijeme globalne krize i recesije, promjene mogu biti negativne poput gubitka poslova, smanjenja broja radnih mjesta, zatvaranja pojedinih organizacijskih cjelina i pogona, do pozitivne promjene kao što su moguća pripajanja poduzeća, ulaganje u nove tehnologije, osvajanja novih tržišta, novi inovativni proizvodi i sl. Menadžeri su također zaduženi za organizacijsku kulturu koja je značajan i moćan čimbenik u poslovanju neke organizacije. Ona predstavlja temeljne vrijednosti, uvjerenja, norme, običaje neke tvrtke koja donosi konkurentnu prednost i kako su jedinstvene, teško ih je kopirati. Organizacijska kultura se odnosi na najvažniji resurs tvrtke, a to su zaposlenici kojima menadžer svojim utjecajem pruža osjećaj povjerenja, pripadnosti i to dovodi do željene lojalnosti radnika prema firmi. Utjecajem na njihovo ponašanje i aktivnosti menadžer oblikuje njihov stav prema poduzeću, promjenama te sudjelovanje u sprječavanju ili izlasku iz krize.

Posljednjih godina u polje kriznog menadžmenta uključile su se i velike kompanije uvodeći funkciju direktora kriznog menadžmenta sa zadatkom da obavlja istodobno poslove povezane s procjenom rizika prije incidenta i da, po potrebi, daje operativne upute kad kriza nastupi. Najčešće navođen cilj kriznog menadžmenta je efektivno planiranje resursa koji su potrebni za ponovno uspostavljanje financijske ravnoteže i operativne efikasnosti nakon gubitka. U tu svrhu poduzeća prate i mjere promjene koje mogu utjecati na stvaranje krize, te time mogućnost nepovoljnog i štetnog događaja minimalizirati. Vrhunski menadžeri krizne

situacije pretvaraju u prilike za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, nove konkurentske izazove i rješavanje ranije odlaganih problema. Bitno je otkriti potencijalnu krizu te primijeniti proaktivne ili reaktivne mjere da se kriza izbjegne ili da se s njom izađe na kraj. Predvidljivost je jedna od najznačajnijih karakteristika krize, no ponekad ju je teško procijeniti i razumjeti dok se kriza ne dogodi. U slučajevima kriza na koje se može izravno utjecati, krizni menadžeri su u poziciji da reaktivnim odgovorima utječu u pravcu vraćanja u normalu (u razumnom vremenu) ili preventivnim mjerama spriječe njezin nastanak. Sprječavanje predvidive krize će biti mnogo lakše ako je poznat učinkovit odgovor na nju. Krizni menadžment se najlakše povezuje za užurbanim trenucima kriznog donošenja odluka, ali on također pokriva i menadžersko područje prevencije, priprema i neposrednog odgovora na krizu.

Poslovna kriza je proces koji mijenja poduzeće. Ona može bitno poboljšati poslovanje i uspješnost, a može i ugasiti poslovanje poduzeća. Poslovna kriza je stanje koje protekom vremena sve više ugrožava organizaciju. Stoga je od iznimne važnosti prepoznavanje njenog postojanja u počecima te otklanjanje uzroka koji su do nje doveli. Komuniciranje u krizi je važno zbog protoka informacija koje su bitne za djelovanje i opstanak organizacije. Također, ukoliko nije izostala, motivirajuća je i vodi k učinkovitijem otkrivanju problema i uvećava poslovne rezultate. Prvi korak ka izlasku iz krize, tj. stabilizaciji krize, je pronalazak i odabir ispravne strategije koja vodi u promjenu smjera poslovanja poduzeća. Poduzeće je u stanju krize usmjereno rješavanju problema i rezultati toga se očituju u pozitivnim pokazateljima financijskih izvješća koji su istodobno pokazatelji rasta. To su isti pokazatelji koji su negativnim rezultatima u vrijeme nastanka krize ukazivali na postojanje problema u poslovanju. Analizom financijskih izvješća iz doba krize menadžeri uče na znanju stečenom iskustvom te su u mogućnosti spriječiti nastanak istih pogrešaka u budućnosti.

Sve je veći broj poslovnih sustava koje u kriznim situacijama vide šansu da povećaju svoju prepoznatljivost na tržištu i time poboljšaju svoju poziciju. Povećana dinamika tržišta, veći broj mogućnosti i veći spektar odluka koje menadžeri moraju donositi u tržišnim ekonomijama, povećavaju šansu za brže uvećanje profita, ali također povećavaju rizik i mogućnost nastanka kriznih situacija. Kada se govorilo o načinu izbjegavanja krize tvrtke Kraš d. d., govorilo se o poslovnoj politici koja je usmjerena na maksimalnu prilagodbu gospodarskim uvjetima i tržišnim trendovima kako bi se zadržala stabilnost proizvodnje i ukupnog poslovanja. Na aktualni problem smanjenja osobne potrošnje iz Kraša su odgovorili sustavnim radom na nivelaciji cijena i njihovom usklađivanju, potrošačima nastojali dodatno



učiniti proizvod dostupnim te kroz akcije korigirali cijene i novim proizvodima, kao i onima s dodanom vrijednošću. Slično kao i Kraš, Atlantic Grupa je svojim brzim i efikasnim kriznim stožerom zatomila svaki oblik krize. Glavni predstavnik Atlantica Tedeschi rekao je kako su uspjeli u cijelosti nadoknaditi pad prihoda koji je uzrokovan krizom u Agrokoru. Najnovija kriza u Agrokoru je bila i zadnja zapisana kriza koje je potresla Atlantic Grupu, no i to je uspješno sanirano. Uspješno su premostili krizu najveće privatne tvrtke u Hrvatskoj, što nam samo govori o jačini pripremljenosti u slučaju krize tvrtki poput Kraša i Atlantic Grupe.

## POPIS LITERATURE:

### Knjige

1. Andrijanić, I., Gregurek M., Merkaš Z. (2016), Upravljanje poslovnim rizicima, Zagreb: Plejada
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga
3. Belak, V. (2014), Analiza poslovne uspješnosti, Zagreb: RRiF Plus
4. Bubble, M. (i sur.) (2005), Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Ivanović, Z. (1994), Financijski menadžment, Rijeka: Sveučilište u Rijeci
6. 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
7. Osmagić-Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga
8. Slatter, S., Lovett, D. (2011), Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Zagreb: Mozaik knjiga
9. Sučević, D. (2010), Krizni menadžment, Zagreb: Lider press d.d.
10. Sučević, D. (2010), Krizni menadžment- Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Zagreb: Lider press d.d.
11. Tafra-Vlahović, M. (2011), Upravljanje krizom, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
12. Vidučić, Lj. (2004), Financijski menadžment, 4. Izd., Zagreb: RRiF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge

### Znanstveni i stručni članci:

1. Osmanagić-Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(1), 101-118.  
<https://hrcak.srce.hr/57783> , pristupljeno: 20.1. 2018.

### **Internetski izvori:**

1. Atlantic Grupa d.d., [www.atlantic.hr](http://www.atlantic.hr), pristupljeno 20.1.2018.
2. Atlantic Grupa d.d., [www.atlantic.hr](http://www.atlantic.hr),  
<http://www.atlantic.hr/hr/mediji/publikacije/godisnja-izvjesca>, pristupljeno  
22.01.2018.
3. Fina, [www.fina.hr](http://www.fina.hr), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>,  
pristupljeno 20.01.2018.
4. Kraš d. d., <http://www.kras.hr/> , pristupljeno 20.1.2018.
5. Kraš d. d., godišnje izvješće Kraša za 2015.godinu,  
<http://zse.hr/userdocsimages/financ/KRAS-fin2015-1Y-REV-K-HR.pdf> pristupljeno  
18.1.2018.
6. Kraš d. d , Povijest Kraša d. d., <http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910> , pristupljeno 18.1.2018.
7. Lider media, 1.11.2017. <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/neto-dobit-kras-grupe-uvecana-gotovo-40-posto-na-82-milijuna-kuna/>,  
pristupljeno 22.1.2018.
8. Metode znanstvenih istraživanja,  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf), pristupljeno 18.1.2018.

#### POPIS SLIKA:

1. Slika 1.- Financije za 2009. godinu, 53. str.
2. Slika 2.- Pregled prodaje po tržištima za 2008./2009.god, 53. str.
3. Slika 3.- Profil prodaje iz 2008. i 2009. godine, 56. str.
4. Slika 4.- Financijski pokazatelji poslovanja u 2009. godini, 57. str.

#### POPIS TABELA:

1. Pokazatelji likvidnosti poduzeća 2009., 2010., i 2011. godine (Atlantic Grupa d.d.), 60. str.
2. Pokazatelji zaduženosti, 61. str.
3. Pokazatelji aktivnosti, 62. str.
4. Pokazatelji ekonomičnosti, 63. str.
5. Pokazatelji profitabilnosti, 64. str.
6. Pokazatelji investiranja, 64. str.
7. Pokazatelji likvidnosti (Kraš d. d.), 71. str.
8. Pokazatelji zaduženosti, 71. str.
9. Pokazatelji aktivnosti, 72. str.
10. Pokazatelji ekonomičnosti, 73. str.
11. Pokazatelj profitabilnosti, 73. str.
12. Pokazatelj investiranja, 74. str.

# ŽIVOTOPIS:



## Životopis

### OSOBNE INFORMACIJE



### Ana Raič

Ivana Lackovića Croate 57, 10020 Zagreb, Hrvatska

098756521

[ana.vujnovic.raic@gmail.com](mailto:ana.vujnovic.raic@gmail.com)

Datum rođenja 28/05/1984 | Državljanstvo hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

Upišite datumima (od - do)

08.2011. –

Samostalni referent, Odjel za odnose s korisnicima

Stručna podrška korisnicima vezano uz financijske i informatičke poslove, te ostale informacije iz djelokruga rada Financijske agencije

Fina, Zagreb

Financijska djelatnost

5.2010. – 11.2010.

Savjetnik u prodaji,

Generali osiguranje, Zagreb

Osiguranje

10.2008.-05.2010.

Pripravnik u savjetovanju

AWD – financijski savjetnik, Zagreb

Osiguranje

02.2008. – 10.2009.

Asistent u prodaji

Alca d.o.o. Zagreb

Prodaja, logistika i upravljanje financijskim rizikom



## OBRAZOVANJE OSPOSOBLJAVANJE

Upišite datumima (od - do)

2013. –

Stručni specijalist ekonomije  
Menadžment bankarstva, osiguranja i financija  
Visoka poslovna škola Libertas

2009. - 2010.

Stručna prvostupnica poslovne ekonomije

Visoka poslovna škola Libertas, fakultet

2003. – 2007.

Ekonomist za unutarnju i vanjsku ekonomiju  
Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

1999. - 2003.

Maturant gimnazije  
Prirodoslovno – matematička gimnazija, Požega

## OSOBNJE VJEŠTINE Materinski jezik

Hrvatski

Ostali jezici

Engleski

| RAZUMJEVANJE |         | GOVOR               |                    | PISANJE |
|--------------|---------|---------------------|--------------------|---------|
| Slušanje     | Čitanje | Govorna interakcija | Govorna produkcija |         |
| A2           | A2      | A2                  | A2                 | A2      |

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine

Komunikativna sam osoba, spremna na nove izazove i kreativno rješavanje problema u raznim poslovnim situacijama.

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

Posjedujem izrazite organizacijske vještine kako u privatnom tako i u poslovnom životu kojima nastojim svoju inovativnost i domišljatost upotrijebiti kako bi svi ciljevi na što uspješniji i lakši način bili ostvareni.

Poslovne vještine

CRM

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA

| Obrada informacija | Komunikacija     | Stvaranje sadržaja | Sigurnost        | Rješavanje problema |
|--------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| Iskusni korisnik   | Iskusni korisnik | Iskusni korisnik   | Iskusni korisnik | Iskusni korisnik    |

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik  
[Digitalne vještine - tablica za samoprocjenu](#)

ECDL napredni moduli

Vozačka dozvola

Vozačka dozvola B kategorije

#### DODATNE INFORMACIJE

Certifikati  
 Seminari

Licenca Hanfe, zastupnik u osiguranju  
 Poslovne radionice „Primjena strukturiranih analitičkih tehnika u poslovanju 1. i 2.“, Poslovna škola Libertas  
 Poslovna radionica „Proces upravljanja u odnosima s javnošću“, Visoka poslovna škola Libertas

## PRILOG

### BILANCA PODUZEĆA ATLANTIC GRUPA D. D.

(izraženo u HRK"000)

| POZICIJA                                 | 31.12.2009.      | 31.12.2010.      | 31.12.2011.      |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>A) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>             | <b>799.782</b>   | <b>3.146.265</b> | <b>3.235.531</b> |
| I. Materijalna imovina                   | 296.945          | 1.174.693        | 1.191.436        |
| II. Nematerijalna                        | 449.414          | 1.858.710        | 1.956.194        |
| III. Financijska imovina                 | 35.041           | 36.202           | 1.358            |
| IV. Dugotrajna potraživanja              | 10.718           | 23.736           | 21.514           |
| V. Ulaganja u zajedničke pothvate        | 179              | 0                | 0                |
| VI. Odgođena porezna imovina             | 7.485            | 52.924           | 56.412           |
| VII. Derivativni financijski instrumenti | 0                | 0                | 8.617            |
| <b>B) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>           | <b>975.495</b>   | <b>1.954.801</b> | <b>2.119.714</b> |
| I. Zalihe                                | 233.736          | 480.408          | 533.680          |
| II. Potraživanja                         | 512.768          | 1.100.134        | 1.119.851        |
| III. Novac                               | 74.580           | 231.978          | 247.596          |
| IV. Dani depoziti                        | 143.129          | 5.192            | 36.334           |
| V. Imovina namijenjena prodaji           | 7.154            | 111.199          | 139.127          |
| VI. Potraživanja za porez na dobit       | 4.128            | 17.951           | 24.877           |
| VII. Derivativni financijski instrumenti | 0                | 7.939            | 18.249           |
| <b>UKUPNA AKTIVA</b>                     | <b>1.775.277</b> | <b>5.101.066</b> | <b>5.355.245</b> |

|   |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>A) VLASNIČKA GLAVNICA<br/>RASPODJELJIVA IMATELJIMA<br/>GLAVNICE ATLANTIC GRUPE</b> | <b>725.187</b>   | <b>1.391.834</b> | <b>1.444.404</b> |
| <b>B) VLASNIČKA GLAVNICA<br/>RASPODJELJIVA IMATELJIMA<br/>MANJINSKOG INTERESA</b>     | <b>32.620</b>    | <b>63.632</b>    | <b>67.920</b>    |
| <b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>  | <b>431.496</b>   | <b>2.158.661</b> | <b>2.693.079</b> |
| <b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>  | <b>585.974</b>   | <b>1.486.939</b> | <b>1.149.842</b> |
| <b>UKUPNO PASIVA</b>  | <b>1.775.277</b> | <b>5.101.066</b> | <b>5.355.245</b> |



**RAČUN DOBITI I GUBITKA PODUZEĆA**  
**ATLANTIC GRUPA D. D.**  
 (izraženo u HRK "000)

| <b>POZICIJA</b>                                       | <b>2009.</b>     | <b>2010.</b>     | <b>2011.</b>     |
|---|------------------|------------------|------------------|
| 1. POSLOVNI PRIHODI                                   | <b>2.225.182</b> | <b>1.289.745</b> | <b>3.611.542</b> |
| 2. POSLOVNI RASHODI                                   | <b>2.071.341</b> | <b>1.124.760</b> | <b>3.276.699</b> |
| 3. PRIHOD OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA                     | <b>150</b>       | <b>75</b>        | <b>0</b>         |
| 4. RASHODI OD FINANCIRANJA                            | <b>26.904</b>    | <b>41.938</b>    | <b>256.006</b>   |
| <b>5. UKUPNI PRIHODI (1+3)</b>                        | 2.225.332        | 1.289.820        | 3.611.542        |
| <b>6. UKUPNI RASHODI (2+4)</b>                        | <b>2.098.245</b> | <b>1.166.698</b> | <b>3.532.705</b> |
| 7. BRUTO DOBIT (DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA) (5-6)       | <b>127.087</b>   | <b>123.122</b>   | <b>78.837</b>    |
| 8. POREZ NA DOBIT                                     | 29.758           | 16.325           | 23.945           |
| <b>9. NETO DOBIT (DOBIT NAKON OPOREZIVANJA) (7-8)</b> | <b>97.329</b>    | <b>106.797</b>   | <b>54.892</b>    |
| DIVIDENDE   | 29.583           | 94.993           | 1.049            |
| ZADRŽANA DOBIT  | 20.975           | 11.806           | 425.297          |

| <b>VRIJEDNOST DIONICA</b> | <b>2009.</b> | <b>2010.</b> | <b>2011.</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Nominalna                 | 100          | 40           | 40           |
| Knjigovodstvena           | 100,00       | 40,00        | 40,00        |
| Tržišna                   | 681,00       | 805,00       | 500,00       |
|                           |              |              |              |
| Broj dionica              | 22.340       | 3.334.300    | 3.334.300    |