

# Reaktivno upravljanje krizom na primjeru AGROKORA d.d.

---

**Vulić, Robert**

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

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:702785>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ROBERT VULIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**REAKTIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM  
NA PRIMJERU AGROKORA D. D.**

**Zagreb, travanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT UNUTARNJE I  
MEĐUNARODNE TRGOVINE**

**REAKTIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM  
NA PRIMJERU AGROKORA D. D.**

**REACTIVE CRISIS MANAGEMENT IN  
AGROKOR Ltd.**

**KANDIDAT: Robert Vulić, bacc. oec.**

**MENTOR: mr. sc. Dušan Tomašević**

**Zagreb, travanj 2019.**

## Sadržaj

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>SUMMARY</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	3
1.1. Svrha i ciljevi rada .....	4
1.2. Istraživačka pitanja.....	5
1.3. Metodologija rada .....	5
1.4. Struktura rada.....	5
<b>2. TEORIJSKE ZNAČAJKE POSLOVNE KRIZE</b> .....	8
2.1. Pojam poslovne krize .....	8
2.2. Vrste kriza .....	11
2.3. Uzroci poslovne krize .....	16
<b>3. UPRAVLJANJE KRIZOM</b> .....	23
3.1. Utjecaj kriznog menadžmenta na upravljanje u kriznim situacijama.....	23
3.2. Vrste kriznog menadžmenta.....	25
3.3. Komunikacija u kriznom menadžmentu.....	27
3.3.1. Strategije kriznog komuniciranja .....	29
3.3.2. Komunikacija tijekom i nakon krize .....	31
3.4. Organizacija kriznog menadžmenta.....	36
3.5. Načini upravljanja krizom .....	37
3.6. Reaktivno upravljanje krizom .....	38
<b>4. REAKTIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM NA PRIMJERU AGROKORA</b> .....	42
4.1. Općenito o koncernu Agrokor .....	42
4.2. Uzroci krize u Agrokoru .....	48
4.3. Upravljanje krizom u Agrokoru .....	52
4.4. Učinci krize u Agrokoru na ekonomiju i mogući izlazi iz krize .....	54
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	58
<b>LITERATURA</b> .....	61
<b>POPIS SLIKA</b> .....	64
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	65

## SAŽETAK

Poslovna kriza definira se kao neplanirani i neželjen proces ograničenoga trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Kriza je zapravo situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava pa ista predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom te odražava postojanje problema upravljanja. Najvažniju ulogu u provođenju promjena i ovladavanju krizom ima menadžment, a ulogu nositelja procesa upravljanja i svih aktivnosti preuzima tim za provođenje promjena, odnosno projektni tim. Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Reaktivni krizni menadžment obuhvaća aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njezinoga destruktivnog djelovanja, to jest u situaciji kada je kriza vidljiva za poduzeće, a dijeli se na repulzivni krizni menadžment i likvidacijski krizni menadžment. Cilj je izrade ovog rada analiza reaktivnog upravljanja krizom na primjeru koncerna Agrokor d. d. (u daljnjem tekstu Agrokor).

**Ključne riječi: krizni menadžment, poslovna kriza, reaktivno upravljanje krizom**

## **SUMMARY**

The business crisis is defined as an unplanned and unwanted process of limited duration and potential impact, which harms the primary goals with ambivalent outcome. It is a situation in which the company finds its own guilt, making bad business decisions, and influenced by external factors, thereby endangering its survival. The crisis is actually a situation that represents a turning point in a development or a sudden change of one or more of the underlying variables, thus jeopardizing the achievement of the current core norms and goals, thus endangering the survival of the system, in the process of decision-making under time pressure and reflecting the existence of governance problems . The most important role in implementing change and mastering the crisis has management, and the role of the process manager and all the activities takes over the team to implement the change, ie. the project team. Crisis management is defined as an activity focused on overcoming a situation that is dangerous to the survival of the enterprise, planning and implementing measures to secure the company's basic goals. Reactive crisis management involves activities aimed at suppressing an acute crisis of the enterprise or mitigating its destructive action, ie. in a situation where the crisis is visible to the enterprise and is divided into repulsive crisis management and liquidation crisis management. The aim of this paper is to analyze the reactive crisis management on the example of Agrokor Ltd.

**Key words: crisis management, business crisis, reactive crisis management**

## 1. UVOD

Fenomen krize pobudio je pozornost većega broja istraživača iz različitih oblasti pa se taj pojam često koristi u raznim značenjima za različita istraživačka polja: psihologija govori o krizi ličnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti, a ekologija misli na kritičnu ugroženost okoliša. Suvremenu je definiciju krize dao profesor javne uprave Paul't Hart: „Kriza je ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili temeljnim vrijednostima i normama socijalnog sistema koja, u uvjetima vremenskog pritiska i vrlo nesigurnih okolnosti zahtijeva donošenje kritičnih odluka.“

U poslovnome je smislu kriza značajan poslovni poremećaj koji stimulira opsežnu medijsku pozornost. Poslovna kriza definira se kao neplanirani i neželjeni proces ograničenoga trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Kriza može pogoditi bilo koje poduzeće bez obzira na veličinu ili vrijeme, a očituje se dezorganizacijom, propuštanjem prilika na tržištu, nestabilnošću cijena, lošom radnom klimom, slabom motivacijom radnika i slično.

Menadžeri su često nespremni, ponekad i nesvjesni nastanka krize čemu značajno pridonosi činjenica da je okruženje istovremeno i kompleksno i nedovoljno pouzdano, a u suvremenome svijetu prepunom informacija oni teško dobivaju dovoljno kvalitetnih informacija za odlučivanje te da bi što više smanjili nespremnost i neizvjesnost, često se koriste statističkim ocjenama o mogućim opasnim i kriznim događajima.

Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti, jer u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera zahtijeva brže donošenje odluke negoli inače, što predstavlja stresnu situaciju. Karakteristike krizne situacije jesu: faktor iznenađenja, nedostatak informacija, brzi razvoj događaja, pomno proučavanje reakcija poduzeća od strane okruženja, faktori kaosa i kratkoročnog fokusiranja. Glavno je obilježje krize da ona predstavlja situaciju koja mijenja proces i smjer djelovanja organizacije ili društva. Pravovremene i kvalitetne odluke menadžera mogu pomoći poduzeću u uvjetima poslovne krize.

Kriza ima jak utjecaj na poslovanje trgovačkoga društva, a uspješnost u borbi s njom ovisi o prilagođavanju promjenama. Što je kriza dublja, teže je njome ovladati. Tu menadžment poduzeća ima odlučujuću ulogu, a njegova je spremnost na pravovremeno prepoznavanje kriznih situacija od velike važnosti. Kada kriza već nastupi, postavljaju se pitanja „Što sada učiniti?” i „Kako izaći iz krize”. Reaktivno upravljanje krizom, takozvano ovladavanje krizom, nastoji dati odgovor na ta pitanja, što podrazumijeva izlazak iz krize pomoću vlastitih snaga, banaka, dobavljača, vjerovnika, i tako dalje ili likvidacijom, kao jedinim rješenjem.

Reaktivno upravljanje krizom restrukturiranje je budućnosti poduzeća koje može ići u dva smjera, a to su ili obnavljanje poduzeća, odnosno sanacija ili likvidacija. Sama odluka o obnavljanju poduzeća ili likvidaciji ovisi o tome mogu li se uzroci krize jasno utvrditi i ukloniti prije pojave uvjeta za stečaj. Uspjeh koji je koncern Agrokor ostvario u Republici Hrvatskoj i regiji, a također i na globalnome tržištu, veliki je rezultat snažnih investicija, brze prilagodbe u tržišnom okruženju i provokativnoga pristupa zaposlenika, što dovodi do razvoja snažnih, visokokvalitetnih marki, odnosno brandova.

### **1.1. Svrha i ciljevi rada**

Predmet je ovoga diplomskog rada analiza nastanka poslovne krize i reaktivnog upravljanja krizom, s naglaskom na koncern Agrokor. U radu ću objasniti pojam poslovne krize, na koji način vladati problemima u nastaloj situaciji te što poduzeti u rješavanju krizne situacije. Cilj je ovog rada razumijevanje pojmova poslovne krize, kriznog menadžmenta, vrsta poslovne krize te njezinih uzroka, kao i reaktivnog upravljanja krizom. Dakle, važno je:

1. Definirati poslovnu krizu
2. Objasniti kako identificirati simptome i uzroke poslovne krizu
3. Definirati i opisati ulogu kriznog menadžmenta
4. Opisati faze procesa upravljanja poslovne krize
5. Utvrditi najefikasnije krizne strategije
6. Objasniti pojam reaktivnog upravljanja krizom



## **1.2. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja proizlaze iz prethodno definiranih ciljeva istraživanja rada:

**IP1)** Koji simptomi i pokazatelji ukazuju na postojanje poslovne krize u Agrokoru?

**IP2)** Kako reaktivnim upravljanjem krizom poduzeće Agrokor može prebroditi poslovnu krizu i unaprijediti svoje poslovanje?

## **1.3. Metodologija rada**

Da bi se ostvarila svrha i postavljeni ciljevi u ovom su se radu koristile određene znanstvene metode. Istraživanje podrazumijeva sistematične metode koje obuhvaćaju postavljanje problema i ciljeva istraživanja, prikupljanje i analizu podataka te objavu zaključaka i preporuka, ovisno o temi istraživanja.

U teorijskome su se dijelu primjenjivale različite metode istraživanja na temelju sekundarnih izvora informacija. Koristila se odgovarajuća stručna literatura u vidu relevantnih znanstvenih knjiga i stručnih novinskih i internetskih članaka, a namjera je bila da se iskoriste primjeri i dokumentacija ostalih istraživanja i stručnjaka ovoga područja.

## **1.4. Struktura rada**

Diplomski je rad o reaktivnom upravljanju krizom na primjeru Agrokoru podijeljen u pet osnovnih dijelova.

U uvodnom dijelu rada definirani su predmet i svrha istraživanja i osnovni ciljevi koji se nastoje postići, a objašnjena je i primijenjena metodologija istraživanja te sama struktura i sadržaj rada.

Drugi dio rada odnosi se na teorijske značajke poslovne krize, odnosno na sam pojam

poslovne krize, vrste i uzroke poslovne krize. Sveukupno gledajući, krize se pojavljuju na individualnoj ili društvenoj razini pa tako na individualnoj razini predstavljaju povećanu napetost, psihičko opterećenje, izloženost stresu, otežanu orijentaciju u vremenu i prostoru u procesu odlučivanja, odnosno promjenu u uobičajenom funkcioniranju neke osobe, dok na društvenoj razini pokazuju prijeteću društvenu situaciju u političkim, ekonomskim, socijalnim i kulturnim sustavima, odnosno prepreku te bitnu promjenu koja ometa normalan rad i izaziva drugu pojavu kao svoju posljedicu. Poslovna kriza definira se kao neplanirani i neželjeni proces ograničenoga trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak.

Najkraće se može za krizu reći da je to situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustav, pa ista predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom te odražava postojanje problema upravljanja. Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve: potencijalna kriza, latentna kriza i akutna kriza. Krize se mogu podijeliti prema sljedećim kriterijima: prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana; prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna; prema ovladivosti kriznim procesom: konačno ovladive, pripremno ovladive i neovladive krize; prema vrsti posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice; prema ciljevima poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti; prema predvidivosti krize: predvidiva ili nepredvidiva. Stvarni uzroci krize uglavnom su vidljivi puno ranije nego njihove posljedice što ističe važnost sistematiziranja uzorka radi bržeg i lakšeg uočavanja, a u većini se slučajeva ne radi o jednome, već kombinaciji različitih uzroka - unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline koji zbog nespremnosti menadžmenta na poslovni izazov dovode do poslovne krize.

Treći je dio rada posvećen utjecaju kriznog menadžmenta na upravljanje u kriznim situacijama, vrstama kriznog menadžmenta, komunikaciji u kriznom menadžmentu, strategijama kriznog komuniciranja, načinima upravljanja krizom te reaktivnom upravljanju krizom. Najvažniju ulogu u provođenju promjena i ovladavanju krizom ima menadžment, a ulogu nositelja procesa upravljanja i svih aktivnosti preuzima tim za provođenje promjena,

odnosno projektni tim. Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Značajne su četiri faze upravljanja projektom na osnovu zajedničkih značajki krize i projekta koje proizlaze iz kvalitativnih sličnosti u rješavanju izazova modernoga menadžmenta i teškoća kriznih situacija pomoću tehnika upravljanja projektom. Na osnovi načina pripremanja krizni se menadžment dijeli se na aktivni krizni menadžment i reaktivni krizni menadžment. Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti koje su usmjerene na sprječavanje mogućnosti da se kriza dogodi, a isti je usmjeren protiv potencijalne i latentne krize poduzeća, a dijeli se na anticipativni krizni menadžment i preventivni krizni menadžment. Reaktivni krizni menadžment obuhvaća aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njezinoga destruktivnog djelovanja, to jest u situaciji kada je kriza vidljiva za poduzeće, a dijeli se na repulzivni krizni menadžment i likvidacijski krizni menadžment.

Četvrti dio rada naglasak stavlja na reaktivno upravljanje krizom na primjeru Agrokor. Koncern Agrokor najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi s konsolidiranim ukupnim prihodima od 49 milijarde kuna i s gotovo 60 000 zaposlenika. Recesija još od 2008. godine koja je u Republici Hrvatskoj dugo potrajala, visoke cijene novca te činjenica da je Agrokor u razdoblju vrlo niskog ili negativnoga gospodarskog rasta plaćao ekstremno visoke kamate doveli su do situacije u kojoj je taj koncern danas nalazi. Još uvijek neizvjestan ishod restrukturiranja Agrokor utječe na rast rizika solventnosti i likvidnosti u sektoru nefinancijskih poduzeća te u skladu s time na rast ranjivosti u bankarskome sektoru, a jedan od potencijalno najizglednijih izlaza iz krize koncerna svakako je proces restrukturiranja koji bi u budućnosti mogao dovesti do rasta profitabilnosti i izvoza u srednjem roku, ali i mogućeg rasta izravnih stranih ulaganja u proizvodne kapacitete.

Posljednji dio rada donosi kratki osvrt na cjelokupni rad i zaključak o svemu prethodno navedenom u prijašnjim poglavljima, o samoj poslovnoj krizi, njezinim uzrocima i vrstama, kriznom menadžmentu te općenito načinima upravljanja krizom, s posebnim naglaskom na reaktivno upravljanje krizom, osobito na primjeru koncerna Agrokor.

## 2. TEORIJSKE ZNAČAJKE POSLOVNE KRIZE

### 2.1. Pojam poslovne krize

Fenomen krize pobudio je pozornost većega broja istraživača iz različitih oblasti pa se taj pojam često koristi u raznim značenjima za različita istraživačka polja: psihologija govori o krizi ličnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti, a ekologija misli na kritičnu ugroženost okoliša. Suvremenu je definiciju krize dao profesor javne uprave Paul't Hart: „Kriza je ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili temeljnim vrijednostima i normama socijalnog sistema koja, u uvjetima vremenskog pritiska i vrlo nesigurnih okolnosti zahtijeva donošenje kritičnih odluka.“<sup>1</sup>

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, odnosno prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>2</sup> Kada se govori o krizi najčešća je asocijacija kriza u području ekonomije i gospodarstva, ali se ona može pojaviti u bilo kojem području ljudskog djelovanja, od kriza koje nastaju promjenama u društvu, demografskih i sociokulturnih kriza, pa sve do kriza u medicinskom sektoru, ekologiji ili bilo kojem drugom području.<sup>3</sup> Dakle, sveukupno gledajući, krize se pojavljuju na individualnoj ili društvenoj razini, pa tako na individualnoj razini predstavljaju povećanu napetost, psihičko opterećenje, izloženost stresu, otežanu orijentaciju u vremenu i prostoru u procesu odlučivanja, odnosno predstavljaju promjenu u uobičajenom funkcioniranju neke osobe, dok na društvenoj razini pokazuju prijeteću društvenu situaciju u političkim, ekonomskim, socijalnim i kulturnim sustavima, odnosno predstavljaju prepreku, te bitnu promjenu koja ometa normalan rad i izaziva drugu pojavu kao svoju posljedicu.<sup>4</sup>

U poslovnome je smislu kriza značajan poslovni poremećaj koji stimulira opsežnu medijsku pozornost. Poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.<sup>5</sup> Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke i pod

---

<sup>1</sup> Hart, P. (1993) Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management, *Journal of contingencies and crisis management*, 1 (1), str. 36–50.

<sup>2</sup> Filipović, V. (1989) *Filozofijski rječnik*, 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske, str. 182.

<sup>3</sup> Peraković, A. (2015) *Menadžment i poslovna kriza*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu – Poslovni odjel, str. 9.

<sup>4</sup> Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14 (2), str. 9–29.

<sup>5</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

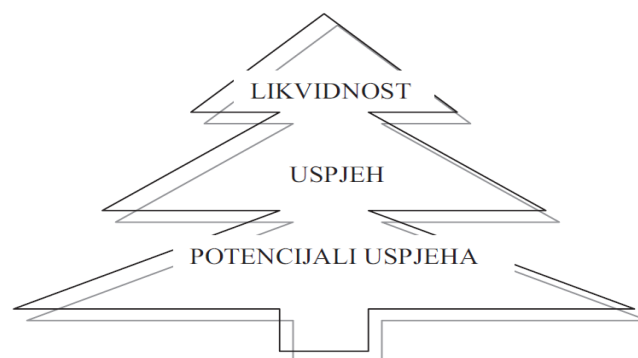
utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Najkraće se može za krizu reći da je to situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava pa ista predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom te odražava postojanje problema upravljanja.<sup>6</sup>

Primarni (egzistencijalni) ciljevi poduzeća oni su čije neispunjenje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline

- načelo likvidnosti, to jest financijske stabilnosti (predstavlja bitan operativni cilj poslovanja)
- postizanje minimalne dobiti (u posebnim situacijama pokriće troškova, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka)
- stvaranje i očuvanje potencijala uspjeha (strategijski cilj poslovanja poduzeća).

Ukoliko poduzeće ne ostvari prvi cilj, dolazi u stanje nelikvidnosti kada više nije u mogućnosti redovito podmiriti nastale obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja, već je to i problem financijske nestabilnosti. Kriza likvidnosti oblik je operativne krize. Neostvarivanjem minimalne dobiti nastupa kriza uspjeha koja vodi smanjenju vlastitoga kapitala i u konačnici do prezaduživanja. Prezaduženost je čest uzrok poslovne krize. Neostvarivanje spomenutih dvaju ciljeva uzrokuje insolventnost i u konačnici stečaj. Nedostatak potencijala uspjeha uzrokuje strategijsku krizu koja rezultira gubitkom konkurentske prednosti.

### Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća



Izvor: Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Stručni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., ( 2010:103)

<sup>6</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), str. 104.

Važno je naglasiti da kriza može pogoditi bilo koje poduzeće bez obzira na veličinu ili vrijeme, a očituje se dezorganizacijom, propuštanjem prilika na tržištu, nestabilnošću cijena, lošom radnom klimom, slabom motivacijom radnika i slično.

Menadžeri su često nespremni, ponekad i nesvjesni nastanka krize čemu značajno pridonosi činjenica da je okruženje istovremeno i kompleksno i nedovoljno pouzdano, a u suvremenome svijetu prepunom informacija oni teško dobivaju dovoljno kvalitetnih informacija za odlučivanje te da bi što više smanjili nespremnost i neizvjesnost, često se koriste statističkim ocjenama o mogućim opasnim i kriznim događajima.

Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti, jer u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera zahtijeva još brže donošenje odluke negoli inače, što predstavlja stresnu situaciju.

Karakteristike krizne situacije jesu: faktor iznenađenja, nedostatak informacija, brzi razvoj događaja, pomno proučavanje reakcija poduzeća od strane okruženja<sup>7</sup>, faktori kaosa i kratkoročnog fokusiranja.<sup>8</sup> Glavno obilježje krize jest da ona predstavlja situaciju koja mijenja proces i smjer djelovanja organizacije ili društva.

Weiner i Kahn ističu osnovna obilježja krize, a to su:

- točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- važne posljedice za budućnost,
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i ovladavanju razvoja alternativa,
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
- povećava hitnost, stres, strah i napetost,
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
- povećava vremenski pritisak,
- mijenja odnose između članova.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Argenti, P. (2009) Corporate Communication. New York: McGraw Hill, str. 259.

<sup>8</sup> Schwartz, D. (2006) Crisis Management Guidebook 2006 Edition: PR News Press, str. 37–38.

<sup>9</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010), op. cit., str.104.

Treba istaknuti da se krize mogu ublažiti, umanjiti, ispraviti i nadoknaditi reakcijom poduzeća za koju je ključno da je brza i konstruktivna. Reakcija na krizu uzrokovanu oštećenjem korisnika i kupaca, osim što mora biti brza, također mora biti i iskrena te ne smije služiti kao prilika za vlastitu reklamu i promicanje poduzeća. Isto tako, pravovremeno rješavanje problema zahtijeva jasne organizacijske mjere što podrazumijeva poznavanje strukture i procesa organizacije.

Sam proces poslovne krize može imati dvojaki ishod i ograničenoga je trajanja. Ishod u kojemu se kriza počinje odvijati u jednom ili drugome smjeru se naziva točka preokreta.

Početak kriznoga procesa teže se utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju te je važno predusretanje krize, što je moguće ranije uočavanje mogućih uzroka krize. Ograničenost znači da postoji početak i kraj procesa pa će tako poduzeće trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u dosadašnjem obliku poslovanja.<sup>10</sup>

## 2.2. Vrste kriza

Svaka poslovna kriza ima vlastitu povijest prožetu internim i eksternim utjecajima te njihovim uzajamnim odnosima. Tipiziranje poslovnih kriza naginje generalizaciji načina promatranja. Bez obzira na pojedinačne specifičnosti i razne suprotnosti, tipologija olakšava opće razumijevanje, omogućuje analizu pojedinih aspekata i njihovo produbljeno razumijevanje. Tipologija poslovnih kriza uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja:<sup>11</sup>

- Uzrok krize: eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
- Broj uzroka krize: unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- Trajanje krize: kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- Stupanj opažanja: potencijalne, latentne i akutne krize
- Ovladivost kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize

---

<sup>10</sup> Rojnik, N. (2016) Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 46.

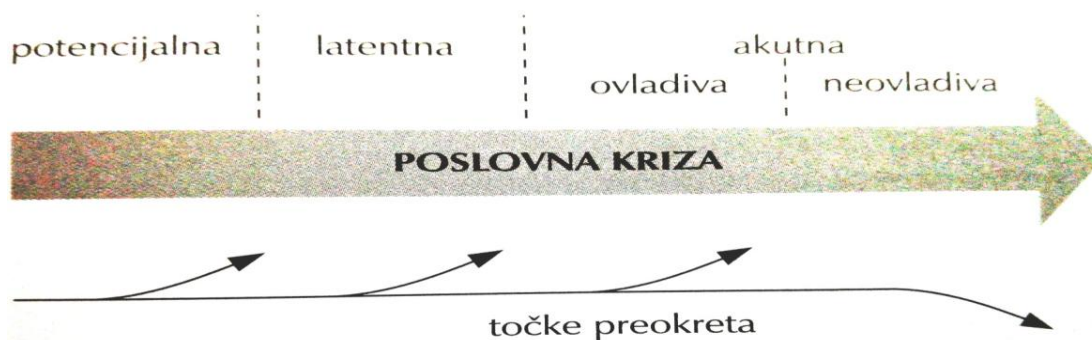
<sup>11</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003), op. cit, str. 19–20.

- Vrsta posljedica: krize s pretežitom destruktivnim ili pretežitom konstruktivnim posljedicama
- Lokalizacija posljedica: krize s pretežitom internim ili pretežitom eksternim posljedicama
- Ciljevi poduzeća: strateška kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- Stadij krize: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono ne postoji više u dosadašnjem obliku
- Predvidivost krize: predvidive i nepredvidive.

Stupanj ovladavanja krizom ovisi o fazi u kojoj je ona identificirana i u kojoj se fazi krize započinje s kriznim menadžmentom. I u poslovnoj ekonomiji vrijedi stajalište (interno sljepilo): što se više gleda, to se manje vidi. Što se kasnije spozna kriza, što su očitiji simptomi krize, to je ona dublja, a proces je izlaska iz nje teži i zahtjevniji.

Uobičajeno se ističu iduće faze procesa krize:<sup>12</sup>

**Slika 2. Faze kriznog procesa**



Izvor: Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, (2003:150)

Uključivanje stupnja opažanja, stupnja posljedica te vremenske dimenzije u pojam krize omogućuje razlikovanje potencijalne, latentne i akutne krize.

Ovakva tipologija krize zahtijeva u prvome stadiju, u potencijalnoj krizi, anticipativno upravljanje krizom. U drugome se stadiju, kod latentne krize, koristi preventivno upravljanje krizom, prvenstveno sustav ranog upozorenja i upravljanje rizicima. U akutnoj je fazi krize kao najjačemu stupnju opažanja i posljedica potrebno reaktivno upravljanje krizom kao

<sup>12</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007), op.cit., str. 19.



odgovor na probleme koji se javljaju.

- **Potencijalna kriza** – nije stanje krize nego stanje u kojemu postoji mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Pažljivim se planiranjem i mogućim misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu smanjiti mogući rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika pa dakle, potencijalnu krizu ne obilježavaju nikakvi simptomi, već ona predstavlja kvazi normalno stanje.
- **Latentna kriza** – stanje u kojemu se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje. Kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Latentna kriza dovodi do relativnoga slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizik predstavljaju put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Spoznajom krize u latentnoj se fazi stvaraju preduvjeti za njezino uspješno ovladavanje budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera. U latentnoj krizi moguće su postupne, evolutivne promjene. Poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno su rijetke. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala. Menadžment često ignorira takve rane signale i koncentrira sve snage i resurse na budući poslovni razvoj što se naziva „sindromom selektivnog opažanja“. Predviđanja ili ignoriranja prvih simptoma krize vodi u negativno samo pojačavajuću dinamiku („đavolja spirala“), sve dublju krizu koja može završiti stečajem.
- **Akutna kriza** – treći stadij razvoja krize u kojemu su simptomi neposredno vidljivi u

poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visoki pritisak za brzo djelovanje, kada su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa su akutne krize znatan generator promjena. Akutna kriza potiče strukturne promjene i promjene u ponašanju čime se ostvaruju potpuno nove potencijalne šanse. Revolucionarne promjene mogu u akutnoj krizi stvoriti takve mogućnosti za poduzeće koje se evolutivnim putem ne bi razvile.

Akutna kriza stanje je u kojemu je šteta već nastala te se moraju poduzeti mjere ispravljanja i smanjenja, a nastale štete, na što manju mjeru. U ovome je stupnju krize važan obrazovan i iskusan menadžment koji će znati usmjeriti akcije prema spašavanju poduzeća.

Prema stupnju predvidivosti, razlikuju se predvidive i nepredvidive krize.

**Nepredvidive krize** one su krize na koje nemamo utjecaj i ne mogu se izbjeći. U tu se skupinu ubrajaju prirodne katastrofe te iznenadni događaji kao što su pad zrakoplova ili požar, koji uzrokuju krizu. Pri nepredvidivim krizama prevencija je samo ograničeno moguća. Katastrofa je jednostrani događaj s uništavajućim ishodom i može biti povodom poslovne krize, ali nije isto što i kriza.

**Predvidive krize** imaju težište na prevenciji o kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Razlikovanje predvidivih i nepredvidivih kriza omogućuje stav s ciljem nepredvidive krize učiniti predvidivima. To znači da bi se varijable, prije promatrane kao egzogene, proširivanjem sustava razumijevanja, međuzavisnosti trebale promatrati kao endogene. Na taj bi se način spoznala mreža odnosa i omogućilo preventivno djelovanje. Iako svaka poslovna kriza nije predvidiva, nakon pojave krize bitno se može utjecati na njezin intenzitet, vrijeme trajanja i posljedice, a preduvjet je za to upravo preventivno djelovanje.

**Slika 3. Vrste i indikatori krize s gledišta ciljeva poduzeća**

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
strateška kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• opseg investiranja</li> <li>• opseg istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobiti po dionici povrat investiranja</li> </ul>
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtanja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• računokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa,  
Školska knjiga, (2003:150)

Strateška kriza predstavlja opasnost od gubitka tržišne pozicije i konkurentnosti.<sup>13</sup> Latentnog je karaktera te se često ne shvaća ozbiljno i ne poduzimaju se mjere sprečavanja njezinoga nastanka. Indikatori kao što su mali tržišni rast, promjene u kvaliteti proizvoda, odnos prema kupcima i opseg investiranja neznatno su smanjeni te menadžment ne smatra ove indikatore problemom.

Zbog ovoga se pogrešno procjenjuje stanje poduzeća i donose se odluke koje poduzeće udaljava s tržišta.

Gubitak tržišnog udjela znak je da poduzeće kreće u krivome smjeru i potrebno je to prije istražiti uzroke gubitka pozicije i djelovati u njihovom ispravljanju.

Kriza uspjeha (operativna kriza) obilježava sve veće smanjenje uspjeha, dok je likvidnost još osigurana.<sup>14</sup> Dobitci više nisu dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i uloženi kapital i stvorena je rentabilnost manja od troškova kapitala<sup>15</sup>. Slabe marketinške aktivnosti, nedovoljna diversifikacija od konkurenata, povećanje troškova proizvoda uz istovremeno smanjenje prodaje uzroci su krize uspjeha.

Krizu likvidnosti označava negativan financijski rezultat, insolventnost, nelikvidnost i nemogućnost izvršavanja obveza. To je stanje duboke krize u kojoj je potreban potpuni poslovni preokret.

Insolventnost poduzeća uzrokovana krizom likvidnosti pojavljuje se u oko 10 % slučajeva. U usporedbi sa 60-postotnim udjelom strateške krize i 30-postotnim udjelom krize uspjeha očigledna je važnost rane spoznaje kriznog razvoja.<sup>16</sup> Isto tako, šanse za rano otkrivanje krize kod velikih poduzeća koja imaju razvijen sustav analiziranja tržišta i vlastitoga poslovanja veće su od šansi koje imaju mala i srednja poduzeća u kojima najčešće nemaju razvijenu detekciju kriza i u nju ulaze potpuno nepripremljeni.

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

Stvarni su uzroci krize uglavnom vidljivi puno ranije nego njihove posljedice što ističe važnost sistematiziranja uzorka radi bržeg i lakšeg uočavanja, a u većini slučajeva ne radi se o

---

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003), op. cit., str. 22.

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem, str.160.

jednome, već kombinaciji različitih uzroka - unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline, koji zbog nespremnosti menadžmenta na poslovni izazov dovode do poslovne krize.<sup>17</sup>

Uzroci poslovnih kriza i insolventnosti utvrđuju se kvantitativnim istraživanjem dostupnih statističkih podataka, dok kvalitativni uzroci krize mogu biti vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni).

Vanjski uzroci krize nastaju u samoj okolini na koju poduzeće nema bitnih utjecaja, no češći su unutarnji u samome poduzeću koji podrazumijevaju pogreške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital.<sup>18</sup>

Na rad poduzeća ili poslovne organizacije mogu utjecati:

- političke promjene,
- novi zakoni,
- starenje stanovništva

što u konačnici potiče nove trendove te promjene unutar uprave.

Isto tako, poslovna kriza predstavlja posljedicu djelovanja vanjskog okruženja na poduzeće ili je uzrokovana djelovanjem unutar poduzeća.<sup>19</sup>

Vanjski događaji koji nastaju u okolini poduzeća i na njega utječu oni su koje menadžment mora prihvatiti i na njih ne može utjecati, a to su: zakonske, ekonomske i političke promjene u zemlji, regiji i svijetu. Naime, globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeće treba prilagoditi i poštivati ih i na njih ne može utjecati nikakvim akcijama.

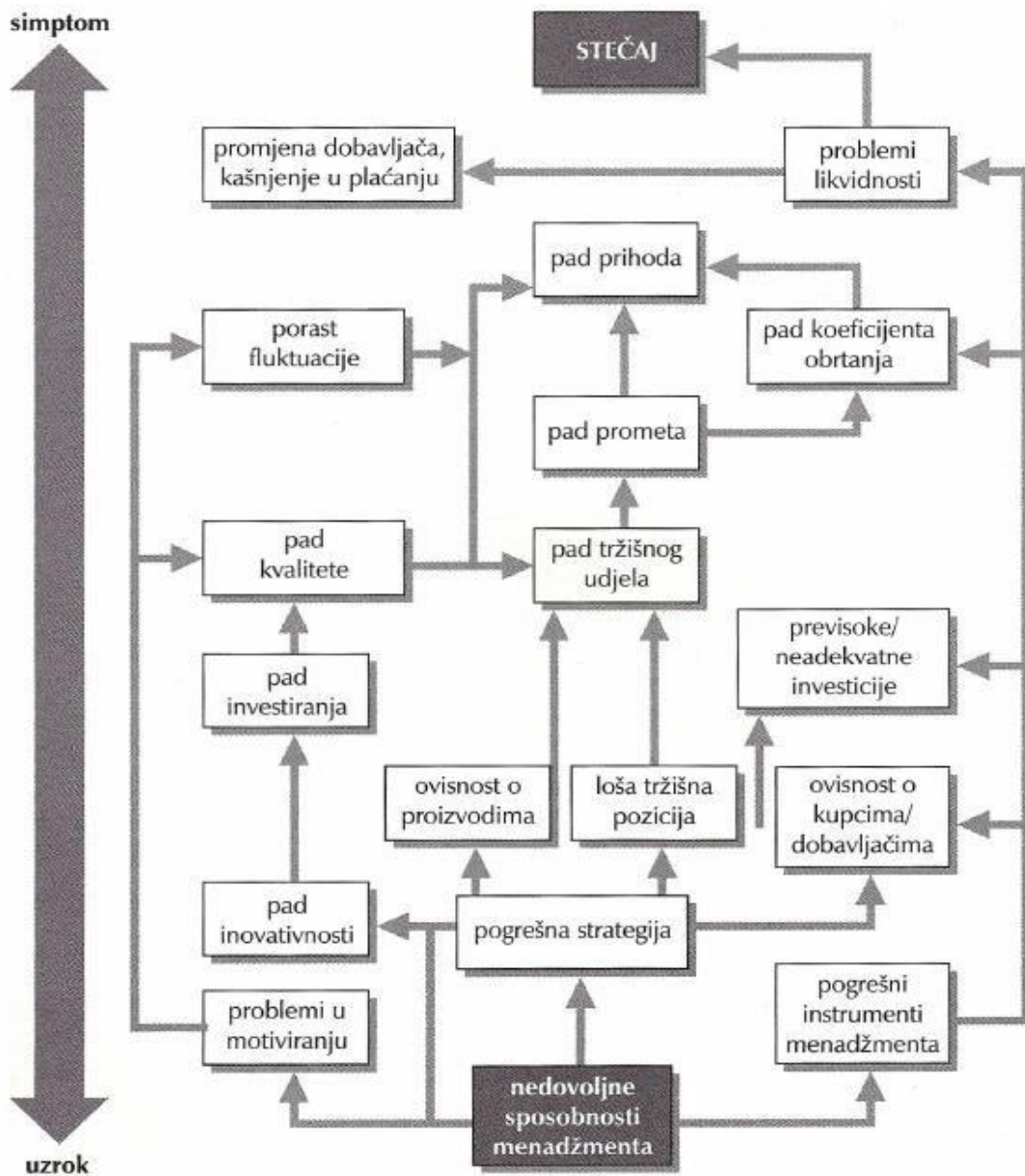
---

<sup>17</sup> Rojnik, N. (2016) , op. cit., str. 48.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 49.

<sup>19</sup> Sučević, D. (2010). Krizni menadžment. Zagreb: Lider press d. d., str. 24.

**Slika 4. Uzročno-posljedične zavisnosti krize**

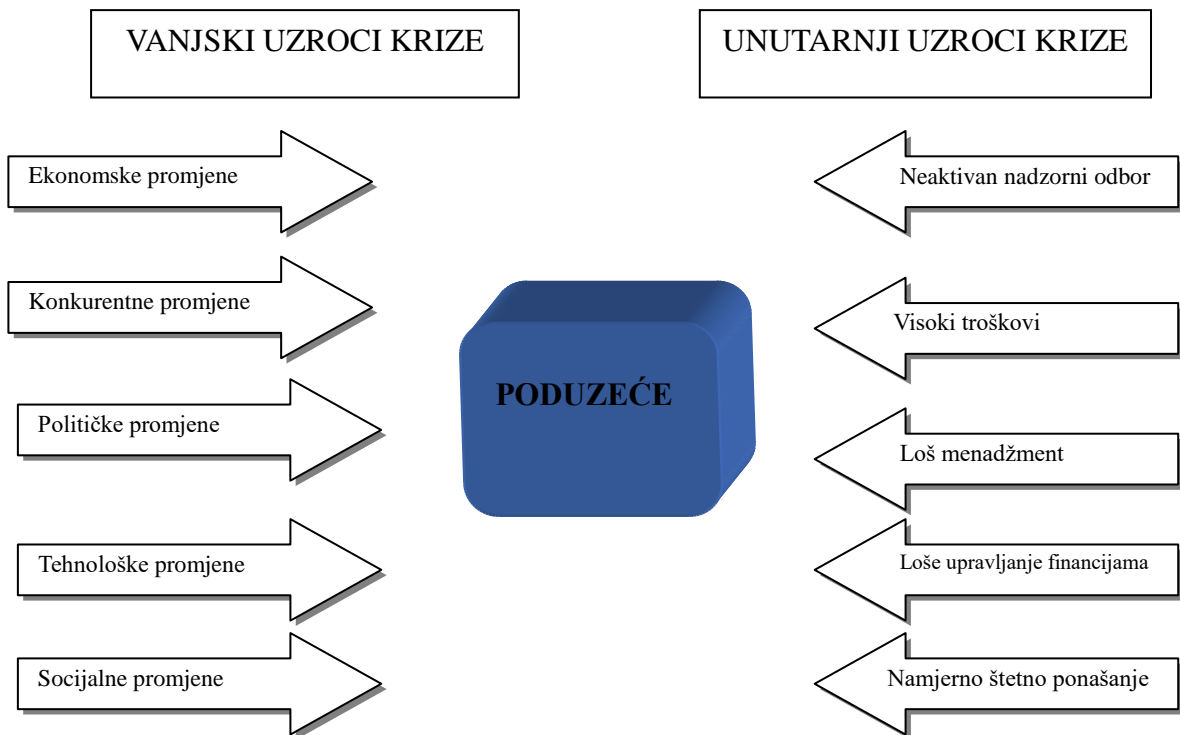


Izvor: (Osmanagić Bedenik, 2003:36)

Naime, iz Slike 4. vidljivo je da djelovanje jednog elementa multiplicira broj posljedica koje nastaju njegovim utjecajem. Neadekvatan menadžment pogrešno koristi instrumente menadžmenta, nema znanje i vještine upravljanja financijskim, materijalnim i ljudskim resursima. Rezultat se očituje u loše dogovorenim uvjetima poslovanja s dobavljačima, odnosu prema kupcima, nedostatnim financijama za investiranje, problemima s likvidnošću, a

svaki od navedenih problema otežava poslovanje i potiče nastanak krize.

Slika 5. Vanjski i unutarnji izvori krize



Izvor: Vlastiti rad autora rada (prema Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d. d., Zagreb, (2010: 28)

Među glavne vanjske uzroke kriza u poduzećima spadaju:

- ekonomske promjene,
- promjene u konkurenciji,
- socijalne promjene,
- tehnološke promjene,
- političke promjene.<sup>20</sup>

Ekonomске promjene mogu uzrokovati velike krize u poduzećima pa tako pad potražnje ili smanjenje tržišta koje poduzeće opslužuje dovode poduzeće u nezavidnu poziciju u kojoj je

<sup>20</sup> Sučević, D., op. cit, str. 15.

potrebna hitna reakcija menadžmenta i preusmjeravanje sredstava u područja organizacije gdje nastaje kriza.

Što se tiče promjena u konkurenciji i njihovog praćenja, one su od presudne važnosti za opstanak poduzeća, a prema Michaelu Porteru, postoji pet konkurentskih sila:

- pregovaračke snage kupaca,
- pregovaračka snaga dobavljača,
- opasnost od supstituta,
- rivalstvo s postojećim konkurentima,
- ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje.<sup>21</sup>

Političke promjene i zakonske regulative za poduzeće gotovo uvijek predstavljaju velike inicijalne troškove, a te promjene često traže uvođenje novoga načina obračunavanja, nova ulaganja, nove programe i mijenjanje načina poslovanja.

Socijalne promjene kao što su starenje stanovništva, promjene u kulturi, stilu življenja, prehrani, zdravome načinu života, ekologiji, trendovi u ophođenju s kućim ljubimcima, svakodnevne promjene u modnoj industriji i mnoge druge, traže konstantno praćenje promjena te pravovremene reakcije na tržištu.<sup>22</sup>

Što se tiče tehnoloških promjena, one su gotovo svakodnevne, budući da nove tehnologije omogućavaju poduzećima bolje, učinkovitije poslovanje poduzeća, veću proizvodnju, smanjenje grješaka, lakšu kontrolu procesa, no rijetko su izravan uzrok propasti poduzeća, budući da im baš kao i socijalnim promjenama treba vremena da budu prihvaćene.

Krize koje su uzrokovane problemima unutar poduzeća češće su od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima.<sup>23</sup>

Prema ekonomistima Slatteru i Lovettu, najvažniji su unutarnji uzroci kriza:<sup>24</sup>

- slab menadžment,

---

<sup>21</sup> Cingula, M. (2006) Strategijski menadžment. Varaždin : Fakultet informatike i organizacije, str. 98.

<sup>22</sup> Peraković, A., op. cit., str.14.

<sup>23</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003), op. cit., str. 35.

<sup>24</sup> Slatter, S., Lovett, D.(2011) Kako svaku tvrtku izvući iz krize. Zagreb: Mozaik knjiga, str .33.



- neprikladna financijska kontrola,
- slabo upravljanje radnim kapitalom,
- visoki troškovi,
- nedostatak marketinških napora,
- pretjerana prodaja,
- veliki projekti,
- preuzimanja,
- financijska politika,
- organizacijska inercija i zbunjenost.

Naime, loš menadžment i neiskusni i nedovoljno obrazovani voditeljski timovi na vrhu su ljestvice rizika za poslovanje poduzeća, dok su financijsko upravljanje i politika poduzeća, definiranje izvora financiranja, odnosi vlastitog i tuđih izvora financiranja, upravljanje imovinom i kapitalom, ključno važne odluke koje usmjeravaju poduzeće prema rastu i zatvaraju rizike poslovanja koji mogu nastati donošenjem pogrešnih financijskih odluka. Financijski izvještaji daju prikaz o segmentima poduzeća koja uzrokuju najveće troškove, kao i o onima koji zarađuju novac pa na temelju izvještaja njihovi korisnici donose odluke o poslovanju poduzeća.

Što se tiče obrtnoga kapitala, on predstavlja razliku između kratkotrajne i dugotrajne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća, odnosno ulaganje u obrtna sredstva poduzeća pa ukoliko poduzeće tijekom dužega perioda nema dovoljno sredstava na računu za svakodnevno poslovanje, opstanak je poduzeća upitan.

Kategorija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uzroka poslovnih kriza svakako su i troškovi, budući da poduzeće koje ima visoke troškove u odnosu na dobit posluje na granici profitabilnosti, ulazi u dugove i posluje nesolventno pa već male promjene na tržištu mogu uzrokovati potpuni krah takvoga poduzeća.

Sljedeća tablica daje prikaz rezultata sedam različitih istraživanja o učestalosti pojedinih uzroka neuspjeha tvrtki. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1976. do 1997. godine od strane engleskih i američkih ekonomista, analitičara i poduzetnika, a može se primijeniti u mnogim gospodarstvima globalnoga svjetskog tržišta.

**Slika 6: Istraživanje uzroka neuspjeha poduzeća**

	Schendel i dr. 1976.	Bibeau lt 198 ?	Slatter 1984.	Thain i Goldthor pe 1989.	Grinyer i dr. 1990.	Gopal 1991.	Gething 1997.
<b>Interni</b>							
Loš menadžment	√	√	73 %	√	√	√	84 %
Neprikladan nadzor financija		√	75 %	√	√	√	60 %
Visoka struktura troškova	√		35 %	√	√		56 %
Loš marketing	√		22 %	√	√		20 %
Veliki projekti	√		17 %	√	√		20 %
Preuzimanja			15 %				72 %
Financijska politika			20 %	√			84 %
<b>Eksterni</b>							
Promjene u potražnji	√	√	33 %	√	√	√	68 %
Konkurencija	√	√	40 %	√	√	√	44 %
Nepovoljna kretanja u cijenama potrošne robe	√	√	30 %	√		√	20 %
Vladina politika	√	√				√	
Štrajkovi	√						
Loša sreća		√				√	

Izvor: Slatter, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, (2011:59)

Iz tablice se može vidjeti da su loš menadžment i neprikladan financijski nadzor glavni uzroci neuspjeha. Vodstvo poduzeća nije doraslo funkcijama, nije školovano ili nema iskustva, nema razvijenu strategiju poslovanja i ciljeva. Zbog ovih je razloga organizacija izgubljena u poslovanju i nije sposobna odrediti prioritete i usmjeriti svoje poslovanje prema uspješnosti. Drugi je na ljestvici najvećih utjecaja pada poslovanja uzorkovanih poduzeća slab nadzor i kontrola nad financijama poduzeća. Loš financijski menadžment nije u mogućnosti pravilno rasporediti potrošnju poduzeća i pravilno usmjeriti investicije te se kapital raspoređuje na irelevantna područja poslovanja.

### 3. UPRAVLJANJE KRIZOM

#### 3.1. Utjecaj kriznog menadžmenta na upravljanje u kriznim situacijama

Prepoznavanje i priznavanje postojanja problema u poslovanju prvi je korak suočavanja s krizom, jer pravovremena reakcija može spasiti poslovanje poduzeća, a zanemarivanje i negiranje loših rezultata pogoršava situaciju i vodi još dublje u krizu.<sup>25</sup> Najvažniju ulogu u provođenju promjena i ovladavanju krizom ima menadžment, a ulogu nositelja procesa upravljanja i svih aktivnosti preuzima tim za provođenje promjena, odnosno projektni tim.<sup>26</sup> Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.

Značajne su četiri faze upravljanja projektom na osnovi zajedničkih značajki krize i projekta koje proizlaze iz kvalitativnih sličnosti u rješavanju izazova modernoga menadžmenta i teškoća kriznih situacija pomoću tehnika upravljanja projektom. Tako upravljanje projektom sadrži ove faze:<sup>27</sup>

- Definiranje i organiziranje – identifikacija ciljeva i organiziranje resursa za početak djelovanja,
- Planiranje metodom unatrag – određivanje zadataka u svrhu ostvarenja ciljeva, zaduženja prema zadacima (odgovornost i ovlasti), rokovi izvršenja zadataka te raspored i slijed izvršenja zadataka),
- Upravljanje provedbom – upravljanje monitoring i kontrola, informiranje i komuniciranje,
- Kraj projekta – cilj je ostvaren, provedena je analiza, a rezultati se dokumentiraju, učenje iz iskustva.

J. Welsh (2005) tvrdi da se bez obzira na vrstu krize neka krizna stanja mogu spriječiti na tri načina: 1) strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole); 2) dobro osmišljenim unutarnjim procesima (strogi kriteriji prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program i slično); 3) promicanjem

---

<sup>25</sup> Atalić, A. (2018) Menadžment i poslovna kriza. Otočac: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, str. 34.

<sup>26</sup> Rojnik, N., op. cit., str. 52.

<sup>27</sup> Luecke, R. (2005) Upravljanje kriznim situacijama. Zagreb: Zgombić & partneri, str.128–134.

kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštovanje propisa).<sup>28</sup>

Temeljne su strategije u kriznim uvjetima strategija konsolidacije i obnavljanja te strategije napuštanja djelatnosti.<sup>29</sup> Tako strategije konsolidacije i obnavljanja predstavljaju strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakciju koje poduzeće poduzima kada je oslabljen konkurentski položaj i stabilnost u svrhu preživljavanja u osnovnoj djelatnosti. S druge je strane odabir strategije napuštanja djelatnosti odluka koju donosi menadžment nakon analize i sagledavanja pozicije i poslovanja poduzeća, a moguće su tri strategije: strategija ubiranja plodova, strategija prodaje i strategija gašenja.<sup>30</sup>

Krizni menadžment kao djelatnost usvaja vojni koncept čiji je fokus na sljedećim odgovornostima<sup>31</sup>:

- zapovjednoj – održavanje organizacijskih ciljeva, upravljanje ovlastima i donošenje odluka u kaotičnim i nepoznatim okolnostima,
- koordinacijskoj – osiguravanje ciljeva, učinkovita provedba planova i dodjeljivanje ograničenih sredstava u skladu sa prioritetima organizacije,
- komunikacijskoj – pružanje pravodobnih i odgovarajućih informacija ciljanim skupinama kako bi se osigurala svijest, postigli rezultati i održalo povjerenje.

Dakle, efikasan krizni menadžment, odnosno učinkovito upravljanje krizom, može se realizirati ako se držimo nekoliko prihvaćenih principa upravljanja u kriznim situacijama, a to su:<sup>32</sup>

- Suočavanje sa stvarnošću
- Brzo i odlučno djelovanje
- Zaštita ljudi kao apsolutni prioritet
- Prisutnost lidera na mjestu događaja
- Otvorena komunikacija.

---

<sup>28</sup> Tomić, Z., Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, Vol. XLIV, br. 1., str. 143.

<sup>29</sup> Buble, M. i dr. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o., str. 122.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 124–125.

<sup>31</sup> Janes, T., (2010) *Crisis management – the prepared organisation, Keeping good companies*, str. 89–93.

<sup>32</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N. (2008) *Krizni menadžment*. Travnik: Pravni fakultet Univerziteta u Travniku, str. 147.

Komuniciranje je sposobnost organizacije za uspješno rješavanje poslovnih situacija i problema pa je osim plana rješavanja krize nužan i plan komunikacije za krizno komuniciranje.<sup>33</sup>

Važno je planiranje postupanja u krizi u sedam koraka, a to su:

- 1) osnivanje kriznog stožera,
- 2) uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji,
- 3) određivanje i osposobljavanje glasnogovornika,
- 4) izrada scenarija i simulacija krize,
- 5) određivanje ciljnih skupina javnosti,
- 6) sastavljanje ključnih poruka za ciljanu javnost,
- 7) određivanje najučinkovitije metode komuniciranja.<sup>34</sup>

Važna je sposobnost organizacije da predviđanjem događaja i reakcijom na zbivanja uočava i izbjegava „status quo“ stanje ili indiferentnost na znakove upozorenja koji se javljaju u poslovanju. Budući da je značajka upravljanja promjenom i krizom informiranost, menadžment mora u procesu promjene i procesu krize raspolagati vjerodostojnim informacijama na temelju prikupljanja i obrade dostupnih podataka.

### **3.2. Vrste kriznog menadžmenta**

Svakom poduzeću mora biti jasno da može doći u kriznu situaciju zbog iznenadnih, urgentnih i nepoznatih promjena pa se svako poduzeće treba pripremati za takva iznenađenja. Treba istaknuti da se pripreme mogu vršiti na dva načina, i to pripreme za brzo i efikasno reagiranje na iznenadnu pojavu krize te pripreme za reagiranje prije nego se kriza stvarno dogodi. Na osnovi načina pripremanja krizni se menadžment dijeli sna:<sup>35</sup>

1. Aktivni krizni menadžment
2. Reaktivni krizni menadžment

Tako aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti usmjerene na sprječavanje mogućnosti da se kriza dogodi, a isti je usmjeren protiv potencijalne i latentne krize poduzeća.

---

<sup>33</sup> Bulajić, M.(2010) Krizno komuniciranje, Medix, 87/88 (1), str.87–88.

<sup>34</sup> Rojnik, N., op. cit, str. 65.

<sup>35</sup> Vidaković, S. (2009) Osnove kriznog menadžmenta. Bijeljina: Univerzitet Sinergija, str. 201.

Protiv potencijalne krize poduzeća koriste se smišljene mjere opreza i kompenzacije s ciljem sprječavanja mogućih ili već postojećih, ali prikrivenih procesa krize. Protiv latentne krize poduzeća koriste se mjere s ciljem ranog upozoravanja i preventivnoga suzbijanja.

Aktivni krizni menadžment dijeli se na:

- anticipativni krizni menadžment,
- preventivni krizni menadžment.

Anticipativno upravljanje krizom (preventivno djelovanje) prva je faza u procesu upravljanja krizom čije težište nije samo na izbjegavanju krize, već i na pripremi za pojavu neizbježne krize.<sup>36</sup> Dakle, anticipativni krizni menadžment ima cilj poduzimanja protumjera potencijalnoj krizi čije djelovanje može pogoditi poduzeće u budućnosti, ako ga uopće bude.<sup>37</sup> Odnosno, svrha je anticipativnog upravljanja krizom izgraditi sustav ranog upozorenja o mogućim budućim promjenama s ciljem uspješnoga prilagođavanja stvarnosti i sprječavanja poslovne krize.

S druge strane, preventivni krizni menadžment ima cilj poduzimanja mjera za pravovremenu identifikaciju latentne, već postojeće krize poduzeća pa se pravovremena identifikacija ostvaruje pomoću sistema za rano upozoravanje, a zatim se na osnovi takvih informacija vrši: planiranje, provođenje i kontrola mjera za izbjegavanje ili sprječavanje latentne krize poduzeća.<sup>38</sup>

Nadalje, reaktivni krizni menadžment obuhvaća aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njezinoga destruktivnog djelovanja, to jest u situaciji kada je kriza vidljiva za poduzeće.

Reaktivni krizni menadžment dijeli se na:

- repulzivni krizni menadžment
- likvidacijski krizni menadžment.

Repulzivni krizni menadžment najpoznatija je forma kriznog menadžmenta sa zadatkom poduzimanja mjera za odbijanje (repulziju) i savladavanje već nastale akutne krize poduzeća, te na taj način osigurava opstanak poduzeća, a najznačajnije su protumjere ovoga karaktera

---

<sup>36</sup> Hrčić, D. (2015) Uloga strateškog menadžmenta u kriznim situacijama. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 1.

<sup>37</sup> Vidaković, S., op. cit., str. 202.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 202.

planiranje, realizacija i kontrola mjera sanacije, koje imaju cilj očuvanje poduzeća bilo da se one provode sudskim ili izvan sudskim postupkom (poravnanje, stečaj).<sup>39</sup>

Likvidacijski krizni menadžment označava poduzimanje mjera za plansku likvidaciju poduzeća zahvaćena akutnom krizom takvog intenziteta da ne postoje nikakve šanse za daljnji opstanak poduzeća u srednjem ili dugom roku, a istom se štite vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala, dobavljači poduzeća i ostale grupe od još većega gubitka.<sup>40</sup>

### **3.3. Komunikacija u kriznom menadžmentu**

Svakako je nemoguće predvidjeti baš svaku krizu, ali unatoč tome postoji način na koji se svako poduzeće može na nju pripremiti. Jedinostveni komunikacijski proces koji bi vrijedio za sve okolnosti ne postoji te je potrebno planiranje koje je istodobno i ključ za opstanak poduzeća.<sup>41</sup> Treba reći da skladan pristup planiranju komunikacije počinje prepoznavanjem potencijalne krize, a to sadržava pregled sadašnje situacije koja lako može prijeći u kriznu, pregled kriznih situacija koje su već zadesile poduzeće i mogu se ponoviti te pregled planiranih aktivnosti poduzeća koje mogu izazvati negodovanje dioničara. Značajno je i odrediti konkretne znakove ili pokazatelje postojanja krize, kao i neke posebne korake.

Većina kriza ne počinje samo jednim pokazateljem, već se razvija iz više manje primjetnih, koji često ostanu neprimijećeni u mnoštvu svih drugih aktivnosti kao primjerice brojne pritužbe na proizvode poduzeća, upozorenja radnika o pogrešnom poslovanju ili radu strojeva, zanimanje vlade za poduzeće, glasine, povećani interes novinara za poduzeće i drugo.<sup>42</sup> Menadžeri svakako mogu predosjetiti moguću krizu pitajući se koja od njihovih djelatnosti ili koji proizvod može prouzročiti štetu u okolišu ili poslovanju, a uprava treba kategorizirati područja na kojima može doći do krize te ih razvrstati po prednosti. Popis potencijalnih kriznih područja ne smije biti preopširan, a onaj koji na prvim mjestima navodi moguće udarce na financijsku stabilnost, privući će i pojačati interes upravo najviše uprave poduzeća.

---

<sup>39</sup> Vidaković, S., op. cit., str. 202.

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Novak, B. (2001) Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću. Zagreb: Binoza Press, str. 135.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 136.

Da bi poduzeće uspješno komuniciralo i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje mogu biti upletene posredno i neposredno, a zbog samoga pritiska i panike, za vrijeme krize može se dogoditi da poduzeće jednostavno zaboravi komunicirati s nekom važnom javnošću i zato popis treba pripremiti unaprijed.<sup>43</sup>

Glavna mjerila za prepoznavanje javnosti u procesu planiranja su:

- a) tko može biti pogođen u mogućoj krizi,
- b) tko može ugroziti poduzeće i
- c) tko mora biti obaviješten o događajima.

Svako poduzeće ima svoju kombinaciju javnosti, a za njihovo bi određivanje trebalo u krugu komunikacijske skupine provesti „brainstorming“ ili se odlučiti za neku drugu tehniku razmišljanja i prikupljanja ideja. Radnici i potrošači najvažnije su javnosti poduzeća, a iza njih slijede distributeri, dioničari, lokalna zajednica i financijska javnost. Važna ciljna javnost je i opća javnost, do koje možemo doprijeti komunikacijom putem drugih ciljnih javnosti, najčešće preko medija.<sup>44</sup> U trenutku kada dođe do krize, od neprocjenjive je vrijednosti popis potrebnih postupaka i ljudi s kojima treba komunicirati. S takvim je komunikacijskim planom lakše podijeliti zadatke i ujedno se osigurati da će se poduzeti sve potrebno za otklanjanje krize te da u kriznome komunikacijskom timu pa i u poduzeću, neće biti uznemirenosti. Međutim, plan nema neku veliku vrijednost ako ga u poduzeću nisu testirali vodeći računa o njegovoj razumljivosti i upotrebljivosti. Svakako je najbolji način simulacija krize za koju treba pripremiti odgovarajući scenarij.<sup>45</sup> U simulaciji krize mora sudjelovati i uprava poduzeća, a ona bi trebala trajati od četiri do pet sati i uključivati konferenciju za novinare.

Članovi komunikacijske skupine biraju se zbog osobnih kvaliteta i vještina kao što su maštovitost, hladnokrvnost, poznavanje poslovanja poduzeća te sposobnost donošenja brzih, jasno izraženih odluka. Bitno je da tim uključuje članove kao što su čovjek od ideja (kreativni član koji stalno prosljeđuje nove ideje i prijedloge), komunikator (brine se za protok informacija u skupini i izvan nje), vječiti trgovac (otkriva negativna viđenja svake predložene ideje i rješenja), arhivar (član koji održava zapisnike i dnevnik) te humanist (njegova rješenja

---

<sup>43</sup> Novak, B., op. cit., str. 137.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 139.

<sup>45</sup> Regester, M., Larkin, J. (1998) Risk Issues and crisis management. London: Clays Ltd, str. 11.



su uvijek usredotočena na ljudsko viđenje problema).<sup>46</sup> Voditelj je skupine odgovoran za stvaranje i usmjeravanje tima, a važan je dio priprema za krizu školovanje članova tima i glasnogovornika koji će biti u kontaktu s medijima i drugim oštećenim javnostima. U kriznoj je situaciji od neprocjenjive vrijednosti i prisutnost profesionalnoga savjetnika za stres koji će pomoći članovima tima i oštećenima.

Svakako treba reći da će djelovanje u krizi biti lakše, učinkovitije i brže ako na usluzi stoje odgovarajuća pomoćna sredstva i prostorija za neometan rad kriznoga tima, a prostor bi trebao biti opremljen telefonima, faksovima, fotokopirnim strojevima, televizijskim i radio prijemnicima, pločama za zapisivanje novih informacija, računalima i drugo.

### **3.3.1. Strategije kriznog komuniciranja**

Dugogodišnja iskustva u radu s poduzećima pokazuju da često ne postoje nikakvi nacrti za komunikaciju u krizi, a eventualno su nekad dostupni samo rijetkim osobama. U trenutku kada organizacija prepozna predstojeću opasnost prvo treba izvršiti analizu da bi se utvrdio izvor opasnosti i njezin intenzitet. Kao osnova za dalje djelovanje služi ispitivanje stavova i mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca o opasnosti te snimanje aktualnoga položaja organizacije (to jest prednosti i nedostataka primjenom SWOT analize). Nakon toga slijedi odluka kako reagirati na krizu, odnosno koju od tri opće moguće strategije primijeniti.

Strategija reakcijskog odaziva na promjene (eng. *reactive change strategy*) temelji se na nespremnosti poduzeća da promijeni način dosadašnjega djelovanja, a isto tako ne shvaća da su odnosi s javnostima neizbježni i od bitne važnosti za dugoročni opstanak i razvoj poduzeća.<sup>47</sup>

Strategija prilagođavanja na promjenu (eng. *adaptive change strategy*) temelji se na otvorenosti poduzeća, dakle sam je pristup utemeljen na predviđanju promjena i spremnosti poduzeća da se prilagodi tim promjenama i uvjeri javnost da kontrolira događaje.

Strategija dinamičnog odaziva na promjenu (engl. *dynamic response strategy*) temelji se na predviđanju odaziva javnosti na krizu, a na osnovi toga planira se djelovanje i ponašanje

---

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Novak, B., op. cit., str. 150.

poduzeća, koje ima glavnu ulogu u savladavanju krize.<sup>48</sup> Nakon donošenja odluke o načinu odaziva, potrebno je izraditi komunikacijsku strategiju za krizu koja zahtijeva usklađivanje svih potrebnih izvora za postizanje zadanih ciljeva. Sama je strategija temelj komunikacijskoga plana u kojemu moraju biti jasno određeni vremenski raspored i redosljed aktivnosti za određenu vrstu krize, a iako odabir primjerene komunikacijske strategije izgleda jednostavno u teoriji, u praksi je teže izvodljivo i značajna je pomoć savjetnika za odnose s javnošću koji imaju iskustva u komunikaciji s različitim javnostima.

Nakon opće odluke o načinu reagiranja organizacije na krizu, pristupa se izradi strategije kriznog komuniciranja. Strategija predstavlja osnovu plana kriznog komuniciranja. Strategije koje se najčešće upotrebljavaju u praksi mogu se podijeliti u pet skupina, a to su:

- a) strategija priznanja,
- b) strategija pravne pomoći,
- c) strategija šutnje,
- d) strategija povlačenja i napada
- e) strategija traženja širih razloga za nastanak krize.<sup>49</sup>

One su samo osnovna ishodišta za oblikovanje odaziva poduzeća na zahtjeve medija i namijenjene su vrjednovanju prednosti i nedostataka različitih pristupa.

Strategija priznanja bazira se na tome da poduzeće može priznati svoju krivicu za nastanak krize i posredno ili neposredno „zamoliti „javnost za još jednu priliku, a ona je preporučljiva, jer se njome često postiže uspjeh i dobiva naklonost javnosti. Takvi su slučajevi česti u zdravstvu kada se liječnici pozivaju na nesretan slučaj, što se ponekad ne može izbjeći. Poduzeće nakon priznanja da je svojim postupcima skrivilo krizu često nudi odštetu svim oštećenima, ponekad i uprava javno preuzima punu odgovornost te daje otkaz (ili ga dobiva) ako se radi o krizi većih razmjera.

Strategija pravne pomoći često nije uspješna, jer odvjetnici, u pravilu, ne razmišljaju o ugledu svojega klijenta, već o dobivanju tužbe na sudu, a u takvim slučajevima može doći do negativnoga publiciteta koji može nadmašiti i to što bi tužba potencijalno imala povoljan ishod za tužitelja. Ujedno je mana takvih pravnih postupaka što su skupi, a i dugotrajni te je to rijetko preporučljiva strategija za poduzeće koje želi sačuvati svoj ugled.

---

<sup>48</sup> Novak, B., op. cit., str. 152.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 153.

U strategiju šutnje spadaju i slučajevi kada poduzeće o krizi šuti i kada se istodobno trudi spriječiti širenje vijesti o njoj. Često se poduzeće koje je suočeno s krizom primiri, a ova se reakcija temelji na pretpostavci da će manja percepcija krize u javnosti zadržati krizu na niskoj razini i manje štetiti ugledu poduzeća. Tako je odgovor „bez komentara“ čest kod pitanja o kriznome događaju koja im postavljaju novinari i druge zainteresirane strane.

Kod strategije povlačenja i napada, ako dođe do krize velikih razmjera, poduzeće povlači proizvod, a poslije ga opet uvodi, ali izmijenjenoga. Međutim, značajno je da se poduzeće ponekad odlučuje i na napadni odaziv na krizu, a u tome je slučaju više prisutno u medijima, oglašavanjem razotkriva pogrešku koju je napravilo drugo poduzeće te predstavlja svoju stranu priče, a ova se strategija obično upotrebljava za krize koje traju duže vrijeme.

U strategiju traženja širih razloga za nastanak krize spada oslanjanje na viši autoritet i prebacivanje krivice na druge, a ova se strategija većinom upotrebljava u privrednim granama u kojima kriza u jednom poduzeću može negativno utjecati na ugled svih poduzeća povezanih s njime i općenito na cijelu granu.<sup>50</sup>

### **3.3.2. Komunikacija tijekom i nakon krize**

Veliki broj dvojbi u vezi s krizom odnosi se na pitanje kako i koliko često komunicirati za vrijeme krize, a to je pitanje osobito važno u situacijama koje zahtijevaju vještu i hitnu intervenciju, ali u kojima se čini da se nema što komunicirati jer vodstvo, odnosno krizni tim, ne posjeduje dovoljno informacija.<sup>51</sup>

Strateški način razmišljanja u krizi važan je dio krizne komunikacije, a temeljni je cilj nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća, a važno je i da poduzeće iskoristi priliku za privlačenje medijske pozornosti kako bi objasnilo svoju viziju i namjeru javnostima.<sup>52</sup>

Bitno je da se komunikacijom u krizi postupa oprezno, upravo iz razloga što su situacije različite te će neke zahtijevati da se komunicira kontinuirano i agresivno, a druge će tražiti da

---

<sup>50</sup> Novak, B. op. cit., str. 155.

<sup>51</sup> Tafra-Vlahović, M. (2011) Upravljanje krizom. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Intergrafika, str. 161.

<sup>52</sup> Novak, B., op. cit., str. 159.

se ne komunicira sa svim javnostima, jer bi to problem koji je pod nadzorom, moglo pretvoriti u incident kojim bi bilo teško upravljati.

Bitno se na početku krize brzo odazvati, a da bi se uprava u poduzeću odazvala na najbolji mogući način, njezina strategija mora sadržavati tri nezamjenjive akcije:

- a) trenutačni komunikacijski odaziv,
- b) odgovor na pitanja medija, tko, što, kada, gdje, zašto, kako?,
- c) prikaz žaljenja ili postupaka za uklanjanje posljedica.<sup>53</sup>

Na početku krize postoji malo činjenica i informacija te dolazi do čestih nagađanja javnosti o uzrocima i posljedicama krize, a upravo su najvažnija prva 24 sata od nastanka krize. Poduzeće mora imati na raspolaganju prikladnu osobu koja će uvjeriti javnost da je sve pod kontrolom, a vodeći se menadžeri moraju odazvati medijima, naprimjer obilaskom mjesta događaja, čime trebaju pokazati da poduzeću nije svejedno što se dogodila kriza. Zbog nedostatka konkretnih činjenica o samome događaju, dolazi do informacijske praznine pa poduzeće mora odmah reagirati, a ako do toga ne dođe u prva 24 sata, informacijska se praznina produljuje, što znači da će javnosti kao glavnog krivca navesti poduzeće, a to će njegovom ugledu nanijeti nepopravljivu štetu.<sup>54</sup>

Prvi je zadatak komunikatora biti u krizi načisto s time koji je cilj komunikacije, a taj cilj mora biti u službi razrješenja krize i uspostavljanja normalne situacije i kvalitetnih odnosa s dionicima pa tako ciljevi komuniciranja mogu biti vezani uz spoznaju, odnosno ponašanje pojedinih dioničkih skupina, naprimjer umiriti ih, spriječiti paniku, poboljšati raspoloženje i osigurati pozitivnu i mirnu reakciju.<sup>55</sup> Bitno je i uspostavljanje partnerskog odnosa s dionicima i javnošću davno prije samog incidenta, a ako se oni uspostave te se dogovore o mogućim rješenjima, učinak je na upravljanje krizom pozitivan. Važno je uspostaviti kvalitetne pozitivne odnose, iako će uvijek biti skupina koje će biti neprijateljski raspoložene prema nekoj organizaciji; osnovno je pravilo „držati prijatelje blizu, a neprijatelje još bliže“.<sup>56</sup>

Glasnogovornik medijima tijekom krize daje najnovije i točne informacije, a ipak zadržava komunikaciju u određenom okviru. Ton njegova komuniciranja mora biti osoban, a primjerice

---

<sup>53</sup> Novak, B., op. cit., str. 160.

<sup>54</sup> Ibidem, str. 161.

<sup>55</sup> Tafr- Vlahović, M., op. cit., str. 162.

<sup>56</sup> Ulmer, R. R., Sellnow, L. T., Seeger M. W. (2007) *Effective Crisis Communication*. London: Sage Publications, str. 26.

izrazi sućuti, u slučaju ozlijeđenih ili poginulih, mogu značiti više od nabiranja činjenica.<sup>57</sup> On mora biti osoba s određenim iskustvom, prije svega na području gdje je došlo do krize, a svakako treba uživati povjerenje i poštovanje upletenih u javnost. Treba imati i zamjenika, u slučaju da je zaposlen ili na bilo koji drugi način spriječen u obavljanju glasnogovorničke dužnosti. Glasnogovornikova je glavna zadaća posredovati istu priču svim upletenim javnostima, a na uvodnome susretu u medijima trebao bi predstaviti sadržaj i raspored suradnje, što bi trebalo osigurati stalno izvještavanje o kriznoj situaciji kako bi spriječio novo ugrožavanje i pritiske na poduzeće.<sup>58</sup> Mora govoriti otvoreno i ne smije predugo čekati s objavom novih informacija, jer to može prouzročiti sumnjičavost i nagađanja.

U brizi za zaštitu ugleda i imena poduzeća, uprava mora biti svjesna uloge medija u stvaranju (ili uništavanju) ugleda poduzeća, ponajviše u kriznoj situaciji. Potrebno je uložiti puno truda u suradnju s medijima za rješavanja krize, kako bi se tako sačuvao ugled, i upravo zato odnosi s javnošću imaju tako važnu ulogu u komunikaciji tijekom krize.<sup>59</sup> Mediji u krizi mogu biti i korisni, jer 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 i jačaju vanjsku pomoć.

Ključni komunikacijski alati za posredovanje informacija u kriznim situacijama jesu izjave za javnost, a pomoću njih uprava poduzeća objašnjava glavne informacije o događaju, izražava svoje žaljenje i ostale osjećaje. U krizi je djelotvoran komunikacijski alat i konferencija za novinare koja upravi omogućuje da svoje informacije objavi svim medijima istodobno, a ujedno joj pruža priliku da uživo progovori o svojoj strani priče i usto ispravi netočne informacije novinara ili razjasni moguće nesporazume.<sup>60</sup>

Uprava mora medije obavijestiti pravodobno o terminu održavanja novinarske konferencije, a njoj mora prisustvovati glasnogovornik, a po potrebi i predstavnici poduzeća ili predstavnici onih što sudjeluju u rješavanju krize (primjerice policija, vatrogasci i slično). Prikladni su alati i intervjui s predstavnicima uprave ili glasnogovornikom. Intervju daje mogućnost upravi da detaljnije objasni događaje te raščisti i ukloni moguće nejasnoće, a treba ih koordinirati i zapisivati, kao i to koje je informacije krizni komunikacijski tim posredovao kada i kojemu

---

<sup>57</sup> Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Boston University, str. 15.

<sup>58</sup> Novak, B., op. cit., str. 163.

<sup>59</sup> Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Boston University, str. 15.

<sup>60</sup> Novak, B., op. cit., str. 167.

mediju. Tri su točke koje treba pripremiti za intervju, prvo mjesto pripada ljudima, slijedi šteta u okolišu ili imovini, a na trećem su mjestu financijske posljedice.<sup>61</sup>

Intervjuirani može i nekoliko puta ponoviti obavijesti kako bi one dobile na značenju, a time se povećava mogućnost njihove objave. Važno je da treba nastupiti pozitivno, a bitno je reći da intervju pruža poduzeću priliku da pohvali izvedene aktivnosti svojih radnika i ostalih sudionika u rješavanju krize. Budući da novinari nisu uvijek u mogućnosti doći do mjesta događaja, važan je komunikacijski alat i posebna telefonska linija.<sup>62</sup>

Na pozive medija trebaju se javljati članovi kriznog komunikacijskog tima koji su dobro obaviješteni o situaciji, a isto tako znaju dobro postupati s medijima, moraju biti opremljeni svim potrebnim materijalima i informacijama koje moraju biti detaljne i ažurirane te biti sposobni odgovoriti na svako pitanje koje novinari postavljaju u kriznoj situaciji.

Komuniciranje s radnicima i njihovim obiteljima najkompleksniji je oblik krizne situacije. Radnici moraju imati pristup informacijama koje je poduzeće namijenilo medijima, a mogu biti neposredno uključeni u krizu ili izloženi njezinim utjecajima. Pri odlučivanju o rješavanju teškoća uprava bi trebala biti otvorena i iskrena prema radnicima te proći s njima kroz cijeli komunikacijski plan.<sup>63</sup> Bitno je da uprava stvori osjećaj „zajedničkog problema“ s radnicima, a u slučaju da su ozlijeđeni ili oštećeni na neki drugi način, uprava se mora pobrinuti za odgovarajući sustav osiguranja sudionika na kriznom položaju.

Slušanje kao važan dio komunikacijskoga procesa koji pretpostavlja i namjeru razumijevanja, empatije i osvještavanja o poziciji sugovornika važna je komponenta kriznog komuniciranja.<sup>64</sup> U tijeku krize potrebno je komunicirati pojačanom empatijom i komunikacijskim vještinama, pokazujući skrb za ljude i njihovu dobrobit, a te se vještine smatraju upravo presudnim u krizi.<sup>65</sup> U vrijeme djelovanja krize i nakon nje dionici žele znati u kolikoj mjeri organizacija nadzire situaciju daljnjih mogućih rizika i kriza, a ako je organizacija primijenila učinkovitu komunikaciju, dionicima može objasniti koje je mjere poduzela da se incident ne bi u budućnosti ponovio.

---

<sup>61</sup> Novak, B., op. cit., str. 167.

<sup>62</sup> Ibidem, str. 168.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 170.

<sup>64</sup> Tafra-Vlahović, M, op. cit., str. 164.

<sup>65</sup> Witt, J. L., Morgan, G. (2002) Stronger in broken places: Nine lessons form turning crisis into triumph. New York: Times Books, str. 147.

Praksa je pokazala da organizacije koje komunicirajući sa svojim dionicima žele ostaviti dojam da potpuno vladaju situacijom za vrijeme krize ili nakon nje, nerijetko trpe negativne posljedice zbog pretjerane i hitnošću isforsirane komunikacije.<sup>66</sup> Umjesto potpunoga razuvjeravanja, daleko je važnije poručiti javnosti kako se u nekoj situaciji zaštititi te im davati o tome jasne naputke, a pravilan pristup komuniciranja za sprječavanje panike u trenutku izbijanja krize, tijekom krize i nakon nje, nije nikako razuvjeravanje i davanje dojma o potpunoj sigurnosti.

Bitno je da se nakon završetka krize poduzeće što prije vrati u normalan život i poslovanje. Ako kriza nastupi spontano, to je odlična prilika za upravu da promijeni način razmišljanja u poduzeću. Definiraju se potrebne organizacijske promjene, jača vodstvo poduzeća, otvaraju novi odjeli, pregledavaju uloge i odgovornosti članova uprave, poboljšavaju sustavi nadzora i uvodi se nova organizacija.<sup>67</sup>

Treba naglasiti da većina poduzeća nakon krize posluje jednako kao i prije krize pa se time može dogoditi da zanemaruju vlastite pogreške koje su ih dovele do krize, bez obzira je li riječ o financijama, pokrenutoj krizi ili nekoj drugoj situaciji. Važno je analizirati krizu, a najvažnije je pitanje u analizi je li poduzeće pravodobno opazilo krizu i shvatilo njezino značenje, a uprava mora utvrditi je li se kriza mogla potpuno izbjeći i na koji način. Glavna je svrha analize poboljšanje plana djelovanja u krizi koji nikada nije konačan. Ako analitička skupina uspije utvrditi uzrok krize i odgovorne osobe, uprava ubuduće može spriječiti takve krize ili se odlučiti na odgovarajuće disciplinske mjere i tužbe za odštetu.<sup>68</sup>

Važni su i zapisnici i obavijesti o događajima tijekom krize, a treba ih čuvati na dostupnom i svima poznatome mjestu tako da u potencijalnim novim krizama budu svima dostupni. Značajno je da pri analizi uprava može pomoći sebi i istraživanjem tržišta i praćenjem medija kojima se zapravo mjeri učinak komunikacije u javnim medijima na temelju praćenja svih važnih tiskanih i elektroničkih medija. Najmanje je sedam mogućih pozitivnih ishoda koji iz krize mogu nastati.<sup>69</sup>

- rađaju se heroji,

---

<sup>66</sup> Tafra-Vlahović, M., op. cit., str. 168.

<sup>67</sup> Novak, B., op.cit., str. 171.

<sup>68</sup> Ibidem, str. 172.

<sup>69</sup> Meyers, G. C., Holusha, J. (1986) When it hits the fan-Managing the nine crises of business. Boston: Houghton Mifflin, str. 13.

- ubrzava se promjena,
- organizacija se suočava s latentnim problemima,
- ljudi se mijenjaju,
- razvijaju se nove strategije,
- razvijaju se sustavi za rano upozoravanje,
- pojavljuju nove konkurentske okolnosti.

### 3.4. Organizacija kriznog menadžmenta

Krizni menadžment određuje se kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprječavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje njezinih posljedica i što brži povratak u normalno stanje, odnosno krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje i oporavak.<sup>70</sup> Često se poistovjećuje s upravljanjem rizicima. Međutim, te pojmove treba razlikovati po tome što upravljanje rizicima svoju osnovu ogleda u statističkim podacima i teži da se taj događaj zaustavi prije nastanka, dok se kod krize nastanak proučava prema poznatim događajima te, ukoliko se dogodi, nastoji se ublažiti.

Postoje tri stadija krize, a to su:<sup>71</sup>

- 1) pred-kriza – prevencija i planiranje,
- 2) kriza – implementacija strategija,
- 3) post-kriza – evaluacija i povratna informacija.

Svaka faza mora imati svoju bazu znanja i podataka kako bi mogla djelovati na najbolji način. Na prva je dva stadija potrebno obratiti više pažnje, jer su važniji od posljednjega stadija, no sva su tri stadija povezana u poseban sustav. Preventivno djelovanje predstavlja formuliranje strategije kriznog menadžmenta koja će dovesti to poduzeće do veće mogućnosti za

<sup>70</sup> Kešetović, Ž., Toth, I. (2012) Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija. Zagreb: Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu

<sup>71</sup> Ritchie, W. B. (2016) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. Elsevier



izbjegavanje budućih mogućih kriza te povećava mogućnosti poduzeća da prebrodi krizu ukoliko do nje dođe pa je predviđanje budućih događaja od ogromne važnosti, jer se na taj način mogu najbolje uvidjeti uzroci koji dovedu do krizne situacije te njezine posljedice.<sup>72</sup> Nakon toga se implementiraju krizne strategije kao odgovor na krizu. Strategije konsolidacije trebaju dovesti do učinkovitije organizacije, jačih konkurentnih sposobnosti, fokusom na osnovne djelatnosti, osposobljavanja radne snage, s ciljem da sve to učini poduzeće jačim. Iako se strategije rijetko kada mijenjaju, jer poduzeća slijede one koje su uspješne, u slučaju gubitka prednosti na tržištu nužno je mijenjati strategiju poslovanja, a strateški se zaokret izabire u slučaju kada je kriza očita i kada je sama egzistencija poduzeća ugrožena. Potrebne su brze i radikalne promjene. Cilj je strategije probira i fokusiranja povećanje profita u kratkom roku i poboljšanje dugoročnih izgleda za opstanak pa se njome stvaraju održive konkurentske prednosti putem selektivnih strateških rješenja. Strategijom se kontrakcija smanjuje veličina poduzeća s ciljem repositioniranja poduzeća kroz razvrstavanje resursa i imovine na novi način pa ista pruža poduzeću mogućnost da se riješi onih dijelova i segmenata koji predstavljaju smetnju dostizanju ciljeva. Ako je iz razvoja krize vidljivo da poduzeće neće uspjeti prebroditi krizu, onda može napustiti tu djelatnost prodajom, gašenjem poduzeća ili se može prebaciti na neku drugu djelatnost u kojoj ima veće prilike za uspjeh.<sup>73</sup>

### 3.5. Načini upravljanja krizom

Uspješno upravljanje krizom uključuje nekoliko koraka:<sup>74</sup>

- provođenje ocjene krize, odnosno osiguranja sistematskog načina istraživanja potencijalnih problema i slabosti;
- formuliranje kontingencijskih planova koji predviđaju aktivnosti u slučaju da nešto krene krivo;
- kreiranje kriznih timova koji trebaju sprečavati i rješavati krize odnosno djelotvorno upravljati krizama;
- stalno usavršavanje kriznih timova i stvaranje osjećaja njihove važnosti.

---

<sup>72</sup> Ivandić, N. (2016) Primjena kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 56.

<sup>73</sup> Buble, M., et al., op. cit., str. 124.

<sup>74</sup> Poslovni dnevnik, Upravljanje krizom, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-krizom-1555> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

Uspješno upravljanje krizom i razvoj dobrih programa za njihovo sprječavanje i brzo rješavanje najbolji su način da se prevladaju dvije najvažnije pogreške menadžmenta u odnosu na krizu: ignoriranje ranih upozoravajućih signala krize i nijekanje postojanja problema.<sup>75</sup> Kao što je već spomenuto u ovome poglavlju, upravljanje krizom može se podijeliti na aktivno i reaktivno upravljanje.

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnoga djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užemu smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize. Prije pojave krize potrebno je preventivno djelovanje čije je temelj scenarij o mogućim pravcima razvoja u budućnosti. Težište je na izbjegavanju krize, ali i na pripremi za pojavu neizbježne krize.<sup>76</sup> Nakon što se pojavila kriza koja se nije mogla izbjeći, težište je na njezinom ovladavanju. Ono obuhvaća aktivnosti ublažavanja krize i ograničenje šteta, a ključno je baviti se pitanjima identifikacije krize, njezine snage i posljedica, što se često naziva upravljanje krizom u užem smislu.<sup>77</sup>

### **3.6. Reaktivno upravljanje krizom**

Reaktivno upravljanje krizom usmjereno je na suzbijanje akutne krize ili ublažava situaciju kada je kriza vidljiva. Takav način upravljanja krizom ima defanzivni karakter i dijeli se na repulzivni krizni menadžment i likvidacijski krizni menadžment. Repulzivni krizni menadžment forma je nastale akutne krize poduzeća, čime se osigurava opstanak istoga, dok likvidacijski krizni menadžment označava mjere za plansku likvidaciju poduzeća zahvaćenu akutnom krizom. Likvidacijom poduzeća štite se vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala i dobavljači od još većega gubitka, a mjere koje poduzima likvidacijski krizni menadžment jesu: planiranje, realizacija i kontrola mjera likvidacije.

Naime, ako se strateškom analizom utvrdi da neka od djelatnosti poduzeća u cjelini nema izglednu budućnost, tu djelatnost poduzeće može napustiti: preorijentacija poslovanja u drugu

---

<sup>75</sup> Ibidem

<sup>76</sup> Jukić, A. (2017) Menadžerski odgovor na poslovnu krizu - primjeri odabranih kompanija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 9.

<sup>77</sup> Ibidem, str. 10.

industriju, prodajom poduzeća, likvidacijom (gašenjem) poduzeća ili stečajem nad poduzećem pa iz navedenog slijedi da defenzivne krizne strategije predstavljaju strategije izlaska, napuštanja djelatnosti.<sup>78</sup> Razlozi su napuštanja jedne ili više djelatnosti u poduzeća pogoršanje tržišnih uvjeta, nedostatak strateške i resursne usklađenosti, ostvarivanje ispod planiranih prihoda i slično.<sup>79</sup>

Značajno je nekoliko strategija koje se mogu primijeniti u slučaju reaktivnog upravljanja krizom. Tako se strategija žetve sastoji od kontroliranih dezinvesticija u poduzeću (ili njegovoj poslovnoj jedinici) kako bi se poboljšao „cash flow” u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije, a u aktivnostima realizacije ove strategije menadžment smanjuje kapitalna ulaganja, manje troši na održavanje, propagandu, istraživanja, distribucijske kanale, broj proizvoda u asortimanu, eliminiraju se manji kupci i slično, a sve kako bi se smanjili troškovi i povećali novčani primitci poduzeća u kratkom roku.<sup>80</sup>

S druge se strane strategija ogoljenja koristi kada ne postoji konkurentna prednost poduzeća, dolazi do promjene misije i vizije poduzeća u koji dio poduzeća u koje se ne uklapa prodaje ili vlasnik poduzeća ima drugačije financijske ciljeve i motive pa se ista svodi na prodaju dijela „businessa” ili prodaju postojeće imovinske baze poduzeća.<sup>81</sup> Poduzeće može prodati dio inih „businessa” koji ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu profitabilnosti ili se ne uklapaju u njegov poslovni profil, dok ogoljenje/prodaja može uključiti prodaju zemljišta, zgrada i opreme koji nisu bitni za preostalu temeljnu djelatnost poduzeća. Primjenom strategije ogoljenja poduzeće može ostvarivati značajne prihode, koje će dalje uložiti u razvoj i osnaženje temeljnih segmenata svog poslovanje.<sup>82</sup>

Strategija likvidacije nastupa u situaciji kada se strategijom prodaje ne postiže ekonomska racionalnost, jer je cijena preniska ili se poduzeće uopće ne može prodati, a jedina je strateška opcija izlazak iz industrije, može se provesti likvidacija (gašenje) poduzeća ili jednog njegovog dijela.<sup>83</sup> Likvidacija znači prestanak postojanja poduzeća putem prodaje njegove imovine i obustavljanjem kompletnih operacija, odnosno djelatnosti, poduzeće nad kojim je proveden postupak likvidacije prestaje postojati te se briše iz trgovačkog registra. Naime, u tome slučaju, vlasnici odnosno članovi društva donose odluku o prestanku društva, a ta odluka

---

<sup>78</sup> Kružić, D. (2016) Krizni menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str.1.

<sup>79</sup> Ibidem

<sup>80</sup> Ibidem

<sup>81</sup> Španja, A. (2016) Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području Republike Hrvatske. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 27.

<sup>82</sup> Kružić, D., op. cit., str.1.

<sup>83</sup> Španja, A., op. cit., str. 27.

podrazumijeva prestanak poslovanja i brisanje društva iz sudskog registra trgovačkog suda. Takvom odlukom članovi društva dobrovoljno započinju postupak likvidacije u kojemu se provodi niz radnji radi podmirenja otvorenih obaveza, dovršetka tekućega poslovanja te u konačnici brisanja društva iz sudskog registra. Likvidacija društva provodi se kada je imovina društva veća od obaveza društva, u suprotnome se provodi stečajni postupak. Nakon podjele imovine članovima društva, usvajanja zaključnih likvidacijskih izvješća i izvješća o provedenoj likvidaciji te davanja razrješnice likvidatorima društva, likvidatori podnose sudskom registru prijavu za upis brisanja društva. Društvo prestaje brisanjem iz sudskog registra, o čemu sud donosi posebno rješenje, a po završetku postupka likvidacije sudu se predaju na čuvanje poslovne knjige, pečati i dokumentacija društva.

Strategija stečaja predstavlja zadnju u nizu strategija koje se koriste u kriznim uvjetima i predstavlja, uz strategiju likvidacije, završnu izlaznu strategiju. Stečaj je poseban izvanparnični sudski postupak koji se provodi radi skupnoga namirenja svih vjerovnika stečajnoga dužnika i to unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima, a isti najčešće rezultira prestankom postojanja stečajnoga dužnika pravne osobe (osim ako vjerovnici stečajnoga dužnika ne prihvate stečajni plan na kojega stečajni dužnik pristaje).<sup>84</sup> Dakle, s financijskoga gledišta, stečaj predstavlja pad poslovne aktivnosti koji može pokrenuti kontinuitet poslovanja, a izazvan je nesolventnošću (nemogućnošću podmiranja dospjelih obaveza u rokovima njihova dospijeca) ili situacijom negativne neto imovine poduzeća (dugovi poduzeća veći od pravedno procijenjene vrijednosti njegove imovine).<sup>85</sup> Stečajni se postupak pokreće podnošenjem prijedloga stvarno i mjesno nadležnome trgovačkom sudu (prema sjedištu dužnika pravne osobe, odnosno sjedištu dužnika pojedinca) na obrascu. Stečaj može pokrenuti:<sup>86</sup>

- vjerovnik protiv dužnika pravne osobe – ako učini vjerojatnim postojanje svoje tražbine i kojeg od stečajnih razloga
- dužnik (osoba ovlaštena za zastupanje dužnika po zakonu, član upravnoga odbora dioničkoga društva, likvidator dužnika, član nadzornoga odbora dužnika, ako nema osoba ovlaštenih za zastupanje dužnika po zakonu, član društva s ograničenom odgovornošću ako dužnik nema nadzorni odbor, a nema osoba ovlaštenih za

---

<sup>84</sup> PSC, Stečaj, dostupno na: <http://psc.hr/stecaj/> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

<sup>85</sup> Stečajni zakon, NN 71/15, 104/17

<sup>86</sup> Ibidem

zastupanje dužnika po zakonu)

- dužnik pojedinac osobno.

Organi su stečajnoga postupka stečajno vijeće, stečajni sudac i stečajni upravitelj. Vjerovnici čija potraživanja iznose više od 50 % ukupnih dugovanja mogu zatražiti osnivanje odbora vjerovnika i tako imati značajan utjecaj u stečajnome postupku. Odbor vjerovnika osniva stečajno vijeće. Nakon što su svi odnosi iz stečajnoga postupka okončani, stečajni upravitelj podnosi izvještaj stečajnome sucu. Na prijedlog stečajnoga suca stečajno vijeće donosi odluku o zaključenju. Rješenje o zaključenju stečajnog odnosa upisuje se u sudski registar i od datuma upisa dužnik prestaje postojati.<sup>87</sup> Iduće poglavlje stavlja naglasak na reaktivno upravljanje krizom na primjeru koncerna Agrokor.

---

<sup>87</sup> Poslovni leksikon, Stečaj, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/stečaj-1523> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

## 4. REAKTIVNO UPRAVLJANJE KRIZOM NA PRIMJERU AGROKORA

### 4.1. Općenito o koncernu Agrokor

Agrokor koncern najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi s konsolidiranim ukupnim prihodima od 49 milijarde kuna i s gotovo 60 000 zaposlenika.<sup>88</sup>

Unutar Agrokor koncerna, kojemu su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći: hrvatski proizvođač mineralne vode – Jamnica

Slika 7: JAMNICA d.d.



(Izvor: <https://www.24sata.hr/show/zasto-je-jamnica-mineralna-voda-dobra-uz-svaki-obrok>)

<sup>88</sup> Agrokor, O nama, dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/> (pristupljeno: 10. veljače 2019)

sladoleda i smrznute hrane – Ledo

**Slika 8: LEDO d.d.**



(Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>)

ulje, margarin i majoneza – Zvijezda

**Slika 9: ZVIJEZDA d.d.**



(Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>)

najveća hrvatska mesna industrija – PIK Vrbovec

**Slika 10: PIK VRBOVEC - MESNA INDUSTRIJA d.d.**



(Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>)

zatim Belje – najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj

**Slika 11: BELJE d.d.**



(Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>)



vodeći maloprodajni lanci Konzum

**Slika 12: KONZUM d.d.**



(Izvor: <https://www.konzum.hr/>)

te Poslovni sistemi Mercator

**Slika 13: MERCATOR d.d.**



(Izvor: [www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/mercator-najveca-poslovna-grupacija-slovenije](http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/mercator-najveca-poslovna-grupacija-slovenije))

Tijekom trideset godina postojanja, Agrokor je od male obiteljske tvrtke za proizvodnju i prodaju cvijeća, zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, strogo provođenoj strategiji i promišljenom investiranju izrastao u vodeći prehrambeno-trgovački koncern na tržištu regije. Naime, dioničko društvo Agrokor registrirano je još davne 1989. godine. Osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina; iz Bosne i Hercegovine to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, Mercator iz Slovenije te Ledo i Fonyodi iz Mađarske.<sup>89</sup> Slika 2 prikazuje logo koncerna Agrokor.

**Slika 14. Logo koncerna Agrokor**



(Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/>)

Najveću prekretnicu poslovanja Agrokoru čini preuzimanje maloprodajnog lanca Unikonzum 1994. godine čijim je pothvatom Agrokor dobio prodajne prostore i velik dio tržišta, ali i važan izvor gotovine.<sup>90</sup> Unikonzum je postao Konzum i već je 1995. godine otvoren prvi veliki prodajni centar Super Konzum, čime je najavljen proces velike ekspanzije u trgovini. Nakon toga je uslijedio val preuzimanja i investiranja u propale državne poljoprivredne tvrtke kao što su PIK Vrbovec, Belje, Vupik i PIK Vinkovci. Time je Agrokor postao vlasnik oko 30 000 hektara zemlje, a radi se o 2,5 % obradive površine u Hrvatskoj, ali s nje dolazi trećina hrane proizvedene u zemlji.<sup>91</sup> Val se ekspanzije proširio 2000-ih na cijelu regiju. Što putem

---

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> Puljić, M. (2018) Utjecaj krize u Agrokoru na stanje tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 16.

<sup>91</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, str. 3.

akvizicija, što organskim širenjem putem investiranja i tehnološke modernizacije pa je vlasnik koncerna, Ivica Todorčić pomalo osvajao proizvodnju i trgovinu u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, a naposljetku i Sloveniji. Posebno je velik iskorak napravljen kupnjom dviju velikih kompanija u Srbiji: Frikoma, proizvođača sladoleda i smrznute hrane i Dijamanta koji se bavi proizvodnjom ulja, margarina i majoneza te je izgrađeni sustav nazvan „od polja do stola“, a taj je pristup razvoju kompanije Ivica Todorčić naslijedio od svojeg oca koji je 1960-ih godina po istome modelu gradio tadašnji Agrokombinat.<sup>92</sup>

Uspjeh koji je Agrokor koncern ostvario u Republici Hrvatskoj i regiji, a također i na globalnome tržištu, veliki je rezultat snažnih investicija, brze prilagodbe u tržišnom okruženju i provokativnoga pristupa zaposlenika, što dovodi do razvoja snažnih, visokokvalitetnih marki, odnosno brandova. Vizija Agrokora jest ostvarivanje ciljeva kroz razvoj i rast poslovanja uz različite aspekte djelovanja, a misija osigurati standarde kvalitete u proizvodnji i distribuciji prehrambenih i poljoprivrednih proizvoda.

Treba istaknuti da se Agrokor pridružio i Sveučilišnoj inovacijskoj mreži Udruge inovatora Hrvatske i Sveučilišta u Zagrebu, osnovanoj kako bi se osiguralo da znanja i tehnologije razvijene u Hrvatskoj pridonose globalnoj konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i potaknu regionalni razvoj. Tako je Agrokor postao članom zajednice koja je sposobna predvidjeti, stvarati i reagirati na prilike koje joj se pružaju, a s ciljem stvaranja novih vrijednosti putem inovacija, a s obzirom da slijedi praksu velikih svjetskih kompanija u odabiru tehnologija i načinu upravljanja znanjem svojih zaposlenika, razvio je i nekoliko internih inovacijskih platformi znanja. Tako je APLAUZ interna platforma znanja zaposlenika odjela Marketinga i Razvoja proizvoda svih kompanija koncerna i još jedan alat koji svakome daje priliku da na jednostavan način prezentira i realizira svoju ideju, za bilo koju kompaniju ili područje rada. Interni sustav je i piKLUB u PIK Vrbovec kojemu je cilj razvoj inovacija i internih komunikacijskih kanala u svrhu prikupljanja, razmjene i razvoja ideja svih zaposlenika na razini kompanije, a sve kako bi se unaprijedili poslovni procesi i ukupno poslovanje. Tako je primjerice ideja za popularni Pikorez koji daje dodanu vrijednost PIKO brendu te služi kao poklopac i rezač u jednome potekla upravo iz piKLUB-a.<sup>93</sup> Brojne su ideje i za nove proizvode PIK Vrbovca pa je zadnji proizvod koji se našao na tržištu također potekao iz ideje

---

<sup>92</sup> Ibidem, str. 4.

<sup>93</sup> Agrokor, Inovacije u Agrokor koncernu, dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/inovacije-u-agrokor-koncernu/> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

koja je prijavljena u piKLUB, a radi se o popularnoj PIK Čebasi, gurmanskom spoju kobasice i čevapa.<sup>94</sup>

#### 4.2. Uzroci krize u Agrokoru

U 2014. godini, nakon nekoliko ranijih bezuspješnih pokušaja, Agrokor je uspio preuzeti slovenski Mercator, maloprodajni lanac s bogato razgranatom mrežom trgovina u svim zemljama bivše Jugoslavije. U to su vrijeme i Agrokor i Mercator bile prezadužene kompanije tako da je bankama-vjerovnicima ključno bilo pronaći kupca, no Agrokor, kako je vrijeme pokazalo, i nije bio najbolji kupac. Da bi osigurao potrebnih 550 milijuna eura, Agrokor se odlučio za posebno izdanje petogodišnjih obveznica, *payment in kind* (PIK), u iznosu od 485 milijuna eura, no obveznice nije izdao Agrokor, nego posebno osnovani holding Adria Group iz Nizozemske, koji je ujedno vlasnik Agrokoru.<sup>95</sup> Jamac za kredit ovaj put nisu bile pojedine tvrtke iz sastava Agrokoru, kao što je to bilo ranije, već sam Ivica Todorić sa svim svojim dionicama, a u slučaju da ne uspije vratiti dug, ulagači u PIK-obveznice imali su pravo postati vlasnici 90 % Agrokoru.<sup>96</sup>

Agrokor je, kao već prilično zadužena kompanija, sve teže nalazio investitore spremne financiranja po prihvatljivim uvjetima, a na zapadnim financijskim tržištima nije bio u mogućnosti osigurati prihvatljivu cijenu kapitala za refinanciranje starih dugova te se na kraju okreće ruskim bankama. Najprije se 2014. godine od Sberbanka, ruske državne banke koja se počela širiti na tržištu jugoistočne Europe, Agrokor zadužio za 600 milijuna eura kredita po nešto nižim kamatama, a na kraju je ukupna zaduženost prema toj banci dosegla 1,1 milijarde eura.<sup>97</sup> Od druge ruske banke, VTB, posudio je dodatnih 300 milijuna eura, tako da je dug prema ruskim bankama dosegao 52 % ukupnog duga kompanije prema bankama.<sup>98</sup> Istodobno je hrvatska ekonomija potonula u duboku recesiju koja je potrajala šest godina, od 2008. do 2014. godine, što se neizbježno odrazilo i na prihode kompanije. Usto, ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 2013. pojačana je konkurencija u maloprodaji, prije svega

---

<sup>94</sup> Ibidem

<sup>95</sup> Puljić, M., op. cit., str. 17.

<sup>96</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž., op. cit., str. 4.

<sup>97</sup> Puljić, M., op. cit., str. 18.

<sup>98</sup> Ibidem

njemačkih lanaca Lidl i Kauflanda, koji su se širili uz znatno povoljnije financijske uvjete.<sup>99</sup>

Unatoč djelomičnom restrukturiranju duga i povoljnim okolnostima na financijskim tržištima, financijski su troškovi nastavili rasti, a na kraju je rujna 2016. godine stanje zaduženosti na razini grupe (uključujući kredite, obveznice i financijske najmove) iznosilo 25,5 milijarde kuna, pri čemu unutar godine dana na naplatu dospijeva pet milijarde kuna, što je nešto veći teret kratkoročnih financijskih obveza nego u usporedivom razdoblju godinu ranije.<sup>100</sup> Dug prema dobavljačima dosegao je 16,2 milijarde kuna i, prema ocjeni rejting agencije, visok je u odnosu na sektorski prosjek, dok rok plaćanja iznosi 150 dana, a u sličnim je kompanijama od 60 do 90 dana.<sup>101</sup> Prvi je put u pitanje dovedena i transparentnost financijskih izvješća u određenim područjima, ali su rejting agencije ocijenile početkom godine da, unatoč svemu, Agrokor ima dovoljnu likvidnost za otplatu svih dugova u ovoj godini. Međutim, uvjeti po kojima su ulagači bili spremni posuditi novac kompaniji postali su neprihvatljivi i vrata financijskog tržišta najednom su se zatvorila.<sup>102</sup>

U 2016. godini prezentirani su najvažniji nalazi revidiranih financijskih izvješća za devet vodećih kompanija u sastavu Agrokor, čije je izvješće pokazalo da je u 2016. godini ukupna imovina vodećih kompanija vrijedila 13,4 milijarde kuna manje nego je prikazivano te je ukupni gubitak iznosio 3,2 milijarde kuna, a najveći utjecaj na takav rezultat kompanija imao je otpis međusobnih potraživanja unutar Agrokor grupe u iznosu od 50 %.<sup>103</sup> Najviše je umanjena vrijednost Konzuma, čak 10 milijarde kuna, a jedno od pogrješnih knjiženja, u iznosu od 3,3 milijarde kuna, odnosi se na srpsku IDEA-u, čiji je biznis 2014. godine preuzeo Mercator, a Konzum je nastavio voditi u svojoj bilanci. Kako je kod nekih kompanija, uključujući Konzum, gubitak premašio kapital, u drugim bi okolnostima to značilo da moraju ići u stečaj, no zahvaljujući Lex Agrokoru, takav je scenarij izbjegnut. Slika 15 prikazuje reviziju rezultata poslovanja za 2015. godinu i rezultate poslovanja u 2016. godini u milijunima hrvatskih kuna, dok slika 16 prikazuje promjene kapitala kompanija zbog jednokratnih otpisa.

---

<sup>99</sup> Puljić, M., op. cit., str. 18.

<sup>100</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž., op. cit., str. 5.

<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> Ibidem

<sup>103</sup> Ibidem

**Slika 15. Revizija rezultata poslovanja za 2015. godinu i rezultati poslovanja u 2016. godini (u mil. HRK)**

Neto rezultat	31.12.2016.	31.12.2015. prepravljeno	31.12.2015. objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljena
<b>Maloprodaja</b>	<b>-2.247</b>	<b>-1.471</b>	<b>247</b>	<b>-1.718</b>	<b>-776</b>
<b>Konzum</b>	<b>-1.859</b>	<b>-1.407</b>	<b>235</b>	<b>-1.642</b>	<b>-452</b>
<b>Tisak</b>	<b>-388</b>	<b>-64</b>	<b>12</b>	<b>-76</b>	<b>-324</b>
<b>poljoprivreda</b>	<b>-329</b>	<b>-223</b>	<b>-88</b>	<b>-135</b>	<b>-106</b>
Belje	-45	-113	-62	-51	68
PIK Vinkovci	-233	-72	-5	-67	-161
Vupik	-51	-38	-21	-17	-13
<b>Prehrana</b>	<b>-741</b>	<b>635</b>	<b>661</b>	<b>-26</b>	<b>-1.376</b>
Ledo	-270	262	267	-5	-532
Jamnica	-317	273	277	-4	-590
Zvijezda	-146	20	25	-5	-166
PIK Vrbovec	-8	80	92	-12	-88

(Izvor: Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, str. 23.)

**Slika 16. Promjene kapitala kompanija zbog jednokratnih otpisa (u mil. HRK)**

Neto rezultat	31.12.2016.	31.12.2015. prepravljeno	31.12.2015. objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljena
<b>Maloprodaja</b>	<b>-7.618</b>	<b>-4.851</b>	<b>2.857</b>	<b>-7.708</b>	<b>-10.475</b>
Konzum	-7.416	-5.038	2.586	-7.624	-10.002
Tisak	-202	187	271	-84	-473
<b>poljoprivreda</b>	<b>1.261</b>	<b>1.687</b>	<b>2.947</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.686</b>
Belje	1.328	1.432	1.984	-552	-656
PIK Vinkovci	-369	-136	242	-378	-611
Vupik	302	391	721	-330	-419
<b>Prehrana</b>	<b>3.918</b>	<b>4.864</b>	<b>5.073</b>	<b>-209</b>	<b>-1.155</b>
Ledo	1.314	1.734	1.780	-46	-466
Jamnica	1.232	1.643	1.654	-11	-422
Zvijezda	721	858	916	-58	-195
PIK Vrbovec	651	629	723	-94	-72

Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, str. 23.)

Još je početkom veljače 2017. godine ruski veleposlanik Anvar Azimov dao naslutiti da koncern Agrokor ima probleme oko otplate kredita koje je dobio od ruske Sberbanke. Naime, Agrokor je još u siječnju otkazao ugovoreni sindicirani zajam pa je koncern dobio oko godinu dana vremena pronaći novac za refinanciranje PIK zajma od 485 milijuna eura, koji je dospijevao u svibnju 2018. godine. Rejting agencija Moody's sredinom je veljače 2017. godine objavila priopćenje u kojemu pojašnjava rejting koji je dala Agrokoru početkom siječnja (B3 sa stabilnim izgledima), u kojemu se ističe da taj koncern ima dovoljnu likvidnost za otplatu svih dugova koji dospijevaju 2017. godine, unatoč otkazivanju sindiciranog zajma 18. veljače.<sup>104</sup> Tako su iz te rejting agencije objavili da procjenjuju kako će u 2017. godini Agrokor imati trošak kamata koji ne uključuju PIK kredite (eng. *Payment in Kind* – specifičan financijski instrument kojim se dužniku posuđuje novac na temelju imovine, a otplata se radi na kraju ugovorenog razdoblja) od 2,3 milijarde kuna ili 310 milijuna eura, a što će apsorbirati više od polovine EBITDA Agrokoru, za koji su procijenili da će biti 4,3 milijarde kuna ili 580 milijuna eura. Naime, neuspjeh bi u refinanciranju PIK-ova potencijalno mogao voditi povećanju dugova grupe 8. ožujka 2018. godine zbog novih klauzula u nekim bankarskim dokumentima kojima se specificira da bi odgovarajući zajmovi odmah mogli doći na naplatu ili 8. lipnja 2018. godine kada PIK-ovi dospijevaju na naplatu, što bi moglo izazvati promjenu kontrole pa su to bili razlozi zašto je Moody's snizio rejting Agrokoru s B2 na B3, a vjerojatnost bankrota s B1-PD na B3 – PD zadržavši stabilne izgleda, da bi ih u veljači snizio na negativne.

Međutim, u jeku je rasprava i traženja odgovora na pitanja koji su zapravo glavni uzroci krize u Agrokoru, odnosno tko je trebao spriječiti nepravilnosti u poslovanju koncerna, analiza poslovnih pokazatelja pokazala da uzrok problema u kojima se našao Agrokor leži zapravo u nizu recesivnih godina. Naime, recesija koja je u Republici Hrvatskoj dugo potrajala, visoke cijene novaca te činjenica da je Agrokor u razdoblju niskog ili negativnoga gospodarskog rasta plaćao ekstremno visoke kamate doveli su do situacije u kojoj se taj koncern danas nalazi. Tako se prema financijskim приходima i rashodima u Agrokoru jasno može uočiti da je u razdoblju od 2009. do 2016. godine Agrokor platio 12 milijarde kuna kamata neto. S druge su strane, glavni konkurenti Konzuma od dolaska na hrvatsko tržište, kao što su Kaufland i Lidl, koji su zajedno u vlasništvu njemačke obitelji Schwarz, uživali niske kamate pa čak i

---

<sup>104</sup> Večernji list, Ove su brojke ključni razlozi situacije u kojoj se našao Agrokor, dostupno na: <https://m.vecernji.hr/vijesti/ove-su-brojke-kljucni-razlozi-situacije-u-kojoj-se-nasao-agrokor-1156321> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

izdašnu te povoljnu financijsku potporu Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD-a) i Svjetske banke, budući da je ideja tih međunarodnih institucija bila otvoriti nova radna mjesta, stvoriti novo tržište za lokalne proizvođače te osigurati potrošačima kvalitetnu i cjenovno pristupačnu hranu. Tako su im te dvije institucije u samo posljednjih nekoliko godina dale milijarde eura kredita pa tako krediti Europske banke za obnovu i razvoj imaju veoma nisku kamatu od samo 0,8 %, dok je prosječna godišnja kamata koji je plaćao Agrokor za svoje kredite bila viša od 9 %.

Agrokoru je iz godine u godinu rastao ne samo financijski dug prema bankama i kupcima obveznica, već i prema dobavljačima pa je na posljednji dan 2015. godine dugovao 2,1 milijarde eura. Prema podacima financijskih izvješća objavljenih na internetskim stranicama koncerna, dug je Agrokora najveći skok zadnjih godina zabilježio 2014. godine, nakon preuzimanja slovenskoga Mercatora, budući da su na kraju 2013. godine ukupne obaveze Agrokora bile na razini od 28,5 milijarde kuna, da bi do kraja 2014. godine porasle za više od 51 %, odnosno za više od 14,6 milijarde kuna na 43,2 milijarde kuna. I podatci za prvih devet mjeseci 2016. godine pokazuju da ukupne dugoročne obaveze Agrokora iznose gotovo 20,3 milijarde kuna, od čega skoro 19 milijarde kuna čine krediti i zajmovi, a u kratkoročnim su obavezama, koje su ukupno iznosile 24,9 milijarde kuna, najznačajniji dio činile obaveze prema dobavljačima koje su dosegule 16,2 milijarde kuna. Nadalje, tom je koncernu 2017. godine na naplatu dospjelo 3,46 milijarde kuna dugoročnih bankovnih kredita i obveznica, 2018. godine 841,5 milijuna kuna, a 2019. godine 3,37 milijarde kuna. Do 2020. godine dospijeća će rasti iznad 5 milijarde kuna, odnosno na čak 5,94 milijarde kuna, a 2021. godine 5,51 milijarde kuna.<sup>105</sup>

### **4.3. Upravljanje krizom u Agrokoru**

S obzirom da je pritisak na Agrokor sve više rastao, kao i kriza likvidnosti u kompaniji, Ivica Todorčić odlučio se na kraju obratiti Vladi pa je s premijerom Andrejom Plenkovićem i njegovim timom u tajnosti razgovarao o mogućoj državnoj pomoći, uključujući povoljan kredit od državne razvojne banke HBOR-a. Međutim, Vlada je zauzela stav da financijski

---

<sup>105</sup>Večernji list, Ove su brojke ključni razlozi situacije u kojoj se našao Agrokor, dostupno na: <https://m.vecernji.hr/vijesti/ove-su-brojke-kljucni-razlozi-situacije-u-kojoj-se-nasao-agrokor-1156321> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)



neće pomagati Agrokoru i da će se u proces uključiti kao arbitar samo ako Todorić prepusti upravljačke funkcije nekome drugom, premda je odmah započela s pripremom zakonskog okvira (po uzoru na talijanski Parmalat koji je za tu zemlju također bio sistemski važna tvrtka), da bi u slučaju potrebe spriječila prelijevanje krize u Agrokoru na ostali dio gospodarstva.<sup>106</sup>

S obzirom na činjenicu da se Agrokor više nije mogao zaduživati kod domaćih banaka, jer su dosegule maksimalnu zakonsku izloženost prema koncernu, posljednjih je godina počeo u većoj mjeri prakticirati takozvani *shadow banking*, na način da su mnoge domaće kompanije kojima je Konzum bio distribucijski lanac pristale na prikriveno financiranje tako da su same podizale kredit u bankama ili mu posuđivale vlastiti novac, a zauzvrat bi od Agrokora dobile mjenice, no kada su i same ustrebale gotovinu te su mjenice prodavale faktoring društvima, uz određeni diskont.<sup>107</sup>

U strahu da vjerovnici neće moći brzo naći prihvatljivo rješenje i da bi kolaps mogao poprimiti katastrofalne posljedice za ukupnu ekonomiju, Vlada je ekspresnom izradom zakona pokazala namjeru da se aktivno uključi u spašavanje Agrokora pa je u Saboru izglasan Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskoga značaja za Republiku Hrvatsku, popularno nazvan Lex Agrokor. Prema tome zakonu, uz suglasnost vlasnika, upravljanje preuzima Vladin izvanredni povjerenik od kojega se očekuje da u roku od 15 mjeseci okonča slučaj nagodbom vjerovnika, a jedna je od važnih odrednica zakona i pravilo kojim se kreditore nastoji potaknuti da posrnuloj kompaniji odobre novac da novi kredit dobiva status *super seniority*, odnosno prvenstvo naplate.<sup>108</sup> Ipak, donošenje je Lex Agrokora izazvalo buru reakcija na političkoj sceni Hrvatske gdje su se određene političke struje pribojavale da će time koncern završiti u stečaju te će sav trošak na kraju platiti porezni obveznici, a negativan se utjecaj krize u Agrokoru počeo odražavati i na ekonomiju pa su, primjerice, pokazatelji industrijske proizvodnje i prometa u maloprodaji u kratkome periodu već bili znatno ispod očekivanja. Dok su se tenzije među kompanijama malo smirile, na političkoj su sceni sukobi i optužbe dosegli vrhunac. Oporba je oštro napadala donošenje Lex Agrokora, upozoravajući da će koncern završiti u stečaju i da će trošak na kraju platiti porezni obveznici, a ranijim su optužbama na račun ministra financija dodali da je dobio kredit u

---

<sup>106</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž., op. cit., str. 6.

<sup>107</sup> Ibidem

<sup>108</sup> Ibidem, str. 7.

državnoj Hrvatskoj poštanskoj banci po povlaštenoj kamati te da je rekao da će se izuzeti iz glasanja o odlukama o Agrokoru, ali je, unatoč tome, glasao za imenovanje izvanrednog povjerenika u tom koncernu.<sup>109</sup>

Što se tiče kriznog menadžmenta, na prijedlog ruskih zajmodavaca, angažirana je u jesen 2016. godine konzultantska kuća Alvarez & Marsal, čiji je tim vodio Antonio Alvarez III. i koja je tražila rješenje u *stand still* planu koji na kraju nije zaživio. Predstavnici su vlade bili upoznati s tim naporima i susreli su se s timom, no nisu ga prihvatili, a svi pokušaji „internog spašavanja“ ne uspijevaju pa su se aktivacijom ILex Agrokor rješenja tražila na drugim mjestima. Tijekom događaja koji su vodili do sloma, ključna je promjena Vladine politike, jer je oko tri mjeseca prije sloma (i primjene Lex Agrokor) Vlada promijenila prioritete, s obzirom da je do toga trenutka podržavala rješenje unutar okvira poslovanja privatnoga poduzeća i tvrdila da nema problema, a nakon toga je dala prednost rješenju u kojem ona (Vlada) ima glavnu ulogu u upravljanju kriznim menadžmentom Agrokor.<sup>110</sup> Premda točni motivi te promjene nisu jasni, odluka je bila ključna, jer bitno mijenja smjer razvoja poduzeća Agrokor.

#### **4.4. Učinci krize u Agrokoru na ekonomiju i mogući izlazi iz krize**

U najnovijoj publikaciji *Financijska stabilnost* analitičari Hrvatske narodne banke (HNB) ocjenjuju da su se, unatoč nastavku rasta gospodarstva te i dalje dobrim makroekonomskim pokazateljima, strukturne ranjivosti domaćega gospodarstva povećale, uglavnom pod utjecajem materijalizacije rizika vezanih uz koncern Agrokor. Naime, još uvijek neizvjestan ishod restrukturiranja Agrokor utječe na rast rizika solventnosti i likvidnosti u sektoru nefinancijskih poduzeća te u skladu s time na rast ranjivosti u bankarskome sektoru.

Sam bi proces restrukturiranja koncerna Agrokor mogao smanjiti teret kamata, odnosno novčani odljev koji plaćaju subjekti iz Republike Hrvatske, te bi osim toga, eventualno pretvaranje duga u vlasničke udjele dovelo do smanjenja inozemnoga duga, a restrukturiranje i otvaranje kompanija iz koncerna Agrokor prema vanjskim tržištima do rasta profitabilnosti i izvoza u srednjem roku, ali i mogućeg rasta izravnih stranih ulaganja u proizvodne kapacitete.

---

<sup>109</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž., op. cit., str. 9.

<sup>110</sup> Ibidem, str. 21.

Ipak, preduvjet je za takav razvoj događaja uspješna provedba tek započetoga procesa restrukturiranja. U publikaciji *Financijska stabilnost* iznose i rezultate stres testa banaka odnosno „testiranje otpornosti kreditnih institucija na stres“, a koji pokazuju da je bankovni sustav i dalje sposoban podnijeti malo vjerojatne, ali moguće šokove čak i u situaciji značajnog otpisa plasmana koncernu Agrokor.

Stres test je rađen za takozvani temeljni scenarij koji se zasniva na očekivanim gospodarskim kretanjima s obzirom na recentno kretanje mjesečnih pokazatelja i nastupanje određenih rizika vezanih uz koncern Agrokor te stresni scenarij - osnovni i diferencirani, a koji se diferencira u odnosu na temeljni i osnovni intenzitet materijalizacije kreditnog rizika tijekom restrukturiranja Agrokora, uključujući i pravne rizike.<sup>111</sup> Definirana je shema potencijalnih gubitaka kreditnih institucija u restrukturiranju Agrokora, a kombiniranjem povijesnih vjerojatnosti gubitaka pa tako za izravne izloženosti u urednom restrukturiranju taj trošak iznosi 50 %, a za neizravne izloženosti prema društvima gospodarski povezanim s koncernom 20 % (pod scenarijem neurednog restrukturiranja redom 70 % i 40 %).<sup>112</sup>

U tako zamišljenom stresnom scenariju kamatni troškovi skokovito rastu pod utjecajem panične reakcije tržišta i nagle reevaluacije rizika, a tečajne bi kolebljivosti mogle dosegnuti povijesne ekstreme (10 % deprecijacije kune prema euru tijekom dvije godine). Stresni scenarij podrazumijeva i mogućnost lošijeg ishoda procesa restrukturiranja s obzirom na scenarij globalne krize investicija te posljedičnih stresnih uvjeta na domaćemu tržištu pa su perspektive rasta i u takvom diferenciranome scenariju neurednog restrukturiranja Agrokor dodatno smanjene, ali marginalno (za 0,1 %-tni bod u 2017. godini, odnosno za 0,4 %-tna boda u 2018. godini).

Jedna je od opcija izlaska iz krize i restrukturiranje kroz predstečajnu nagodbu, što znači da bi se tvrtka vlasnički restrukturirala, odnosno vjerovnici bi dug zamijenili za vlasnički udio. Istovremeno, banke bi se morale odreći dijela potraživanja, tako što bi jedan postotak otpisala, a jedan pretvorila u vlasništvo, ali to bi morali učiniti i dobavljači. No, dobavljači bi veliki dio svojih potraživanja morali pretvoriti u vlasništvo, otpisati ili dobivati obročno u sljedećim godinama pa bi za njih predstečajna nagodba bila najgora opcija, jer bi mnogi, pogotovo manji, teško financijski „preživjeli“ takav rasplet događaja.

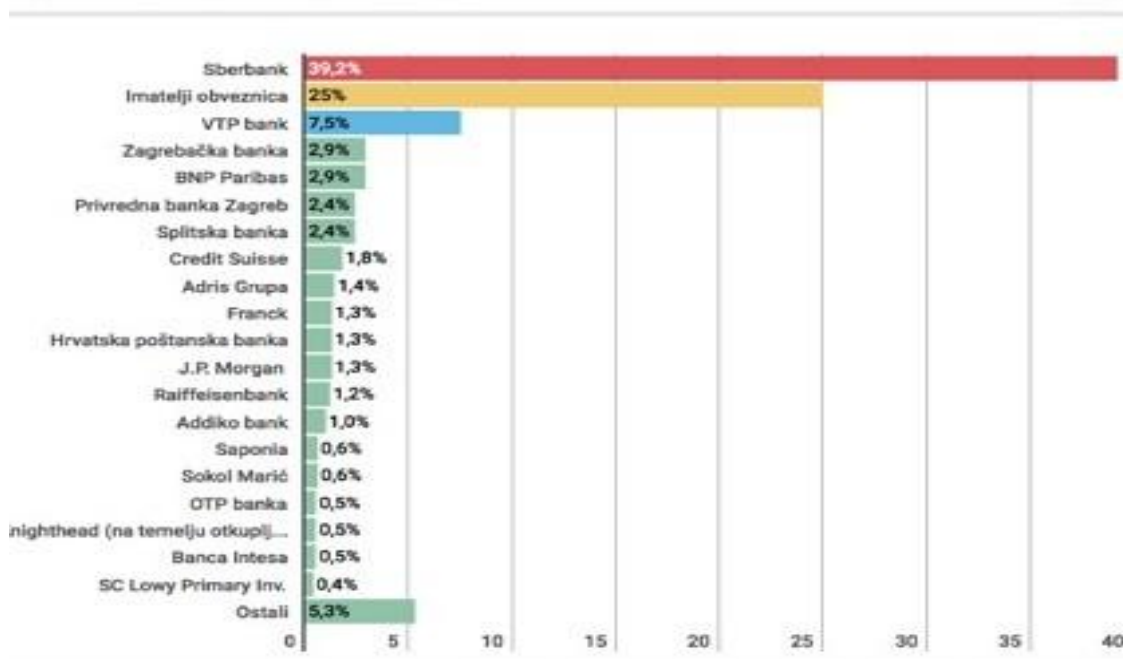
---

<sup>111</sup> Novi list, Dramatični dani u Agrokoru: Ovo su četiri scenarija za rješenje krize u najvećoj hrvatskoj tvrtki, dostupno na: <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Dramaticni-dani-u-Agrokoru-Ovo-su-cetiri-scenarija-za-rjesenje-krize-u-najvecoj-hrvatskoj-tvrtki> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

<sup>112</sup> Ibidem

Vjerovnici su koncerna Agrokor postigli 4. srpnja 2018. godine nagodbu za koju su glasovali vjerovnici sa 27,08 milijarde kuna tražbina od ukupnog iznosa 33,75 milijarde kuna, odnosno vjerovnici sa 80,2 % ukupnih tražbina. Izvanredni je povjerenik Agrokoru ocijenio to velikim uspjehom, istaknuvši da se u svega 14 mjeseci, od 10. travnja 2017. godine do 4. srpnja 2018. godine riješio prijeteci slom najveće hrvatske kompanije.<sup>113</sup> Krajem listopada je Visoki trgovački sud u Zagrebu objavio rješenje kojim je odbio ili odbacio 87 žalbi Agrokorovih vjerovnika, vezanih uz rješenje Trgovačkog suda s početka srpnja, a kojim je potvrđena nagodba vjerovnika u postupku izvanredne uprave nad Agrokorom. Nakon pravomoćnosti je rješenja o nagodbi započela implementacija nagodbe, s planiranim trajanjem od tri do četiri mjeseca. Tako je 2018. godinu obilježilo ono što je donošenjem Lex Agrokor započelo godinu ranije, jer je makroekonomski rizik tim zakonom bio znatno umanjen, a postizanjem nagodbe neizvjesnost je dodatno uklonjena.<sup>114</sup>

**Slika 17. Struktura vlasništva nakon nagodbe**



(Izvor:<http://www.seebiz.eu/funkcionira-li-americko-ruska-teorija-zavjere-na-slucaju-agrokor/ar-183762/>)

<sup>113</sup>Agrokor, Nastavak pozitivnih trendova, nagodba u Agrokoru, dostupno na: <http://m.ipress.rtl.hr/gospodarstvo/57700-nastavak-pozitivnih-trendova-nagodba-u-agrokoru-ali-i-kriza-uljaniku?tmpl=component&format=pdf> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)

<sup>114</sup>Ibidem

Slučaj koncerna Agrokor svakako je otvorio pitanja na puno strana, a efekt koji će imati na usporavanje gospodarstva kroz nekoliko bi indikatora trebao višestruko biti vraćen urednijim poslovanjem i zdravijim rastom. Dakako, pitanje je mogu li se poduzetnici tek tako preusmjeriti na nove temelje poslovanja ili će ipak trebati pričekati novije generacije koje će raditi na drugačiji način. Domaća će ekonomija zasigurno preživjeti problem koncerna Agrokor, budući da se iz dana u dan postižu dogovori te se ulaže novac, no najveći će i najvažniji zadatak zasigurno imati dobar i stručan kadar kriznog menadžmenta koji će morati brzim mjerama u bliskoj budućnosti vratiti izgubljeno povjerenje potrošača.

## 5. ZAKLJUČAK

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, odnosno prolazno teško stanje u svakome, prirodnome, društvenom i misaonome procesu. Kada se govori o krizi, najčešća je asocijacija kriza u području ekonomije i gospodarstva, ali se ona može pojaviti u bilo kojemu području ljudskoga djelovanja. Poslovna se kriza definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenoga trajanja i mogućnosti utjecaja koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom, a radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Kriza može pogoditi bilo koje poduzeće bez obzira na veličinu ili vrijeme, a očituje se dezorganizacijom, propuštanjem prilika na tržištu, nestabilnošću cijena, lošom radnom klimom, slabom motivacijom radnika i slično.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima, najčešće se dijeli na stupnjeve potencijalne krize, latentne krize i akutne krize. Krize se mogu podijeliti prema sljedećim kriterijima: prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana; prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna; prema ovladivosti kriznim procesom: konačno ovladive, pripremno ovladive i neovladive krize; prema vrsti posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice; prema ciljevima poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti; prema predvidivosti krize: predvidiva ili nepredvidiva. Stvarni uzroci krize uglavnom su vidljivi puno ranije nego njihove posljedice što ističe važnost sistematiziranja uzorka radi bržeg i lakšeg uočavanja, a u većini se slučajeva ne radi o jednome, već kombinaciji različitih uzroka - unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline koji zbog nespремnosti menadžmenta na poslovni izazov dovode do poslovne krize. Uzroci poslovnih kriza i insolventnosti utvrđuju se kvantitativnim istraživanjem dostupnih statističkih podataka, dok kvalitativni uzroci krize mogu biti vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni). Vanjski uzroci krize nastaju u samoj okolini na koju poduzeće nema bitnog utjecaja, no češći su unutarnji u samome poduzeću, koji podrazumijevaju pogreške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital.

Najvažniju ulogu u provođenju promjena i ovladavanju krizom ima menadžment, a ulogu nositelja procesa upravljanja i svih aktivnosti preuzima tim za provođenje promjena, odnosno projektni tim. Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih

ciljeva poduzeća. Značajne su četiri faze upravljanja projektom na osnovu zajedničkih značajki krize i projekta koje proizlaze iz kvalitativnih sličnosti u rješavanju izazova modernoga menadžmenta i teškoća kriznih situacija pomoću tehnika upravljanja projektom. Na osnovi načina pripremanja, krizni se menadžment dijeli na aktivni krizni menadžment i reaktivni krizni menadžment. Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti usmjerene na sprječavanje mogućnosti da se kriza dogodi, a isti je usmjeren protiv potencijalne i latentne krize poduzeća. Protiv potencijalne krize poduzeća koriste se smišljene mjere opreza i kompenzacije s ciljem sprječavanja mogućih ili već postojećih, ali prikrivenih procesa krize. Protiv latentne krize poduzeća koriste se mjere s ciljem ranog upozoravanja i preventivnoga suzbijanja. Aktivni krizni menadžment dijeli se na anticipativni krizni menadžment i preventivni krizni menadžment. Reaktivni krizni menadžment obuhvaća aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njezinoga destruktivnog djelovanja, to jest u situaciji kada je kriza vidljiva za poduzeće, a dijeli se na repulzivni krizni menadžment i likvidacijski krizni menadžment.

Agrokor koncern najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi s konsolidiranim ukupnim prihodima od 49 milijarde kuna i s gotovo 60 000 zaposlenika, a uspjeh koji je ostvario u Republici Hrvatskoj i regiji, a također i na globalnome tržištu, veliki je rezultat snažnih investicija, brze prilagodbe u tržišnom okruženju i provokativnoga pristupa zaposlenika, što dovodi do razvoja snažnih, visokokvalitetnih marki, odnosno brandova. Vizija je Agrokora ostvarivanje ciljeva kroz razvoj i rast poslovanja uz različite aspekte djelovanja, a misija osigurati standarde kvalitete u proizvodnji i distribuciji prehrambenih i poljoprivrednih proizvoda. Tijekom trideset godina postojanja, Agrokor je od male obiteljske tvrtke za proizvodnju i prodaju cvijeća, zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, strogo provođenoj strategiji i promišljenom investiranju izrastao u vodeći prehrambeno-trgovački koncern na tržištu regije, jer je dioničko društvo Agrokor registrirano još davne 1989. godine. Recesija još od 2008. godine, koja je u Republici Hrvatskoj dugo potrajala, visoke cijene novaca te činjenica da je u razdoblju niskog ili negativnoga gospodarskog rasta plaćao ekstremno visoke kamate, doveli su do situacije u kojoj je taj koncern danas nalazi. Glavni su simptomi koji ukazuju na postojanje poslovne krize: investicije temeljene vanjskim zaduživanjem, pad prihoda, nedostatak likvidnosti, neplaćanje dobavljačima, nedostatak sirovina za normalno odvijanje proizvodnih procesa, gubitak tržišnog udjela i blokada računa. Uzroci su poslovnoga sloma koncerna, osim objektivnih

egzogenih varijabli, i endogene varijable koje se manifestiraju kroz takozvanu kućnu krizu. Još uvijek neizvjestan ishod restrukturiranja Agrokor utječe na rast rizika solventnosti i likvidnosti u sektoru nefinancijskih poduzeća te u skladu s time na rast ranjivosti u bankarskome sektoru, a jedan je od potencijalno najizglednijih izlaza iz krize koncerna proces restrukturiranja koji bi u budućnosti mogao dovesti do rasta profitabilnosti i izvoza u srednjem roku, ali i mogućeg rasta izravnih stranih ulaganja u proizvodne kapacitete. Naime, poduzeće Agrokor može prebroditi svoju poslovnu krizu i unaprijediti poslovanje putem reaktivnog upravljanja, u obliku restrukturiranja kroz predstečajnu nagodbu, što znači da bi se tvrtka vlasnički restrukturirala, odnosno da bi vjerovnici dug zamijenili za vlasnički udio. Istovremeno, banke bi se morale odreći dijela potraživanja, tako što bi jedan postotak otpisala, a jedan pretvorile u vlasništvo, ali bi to morali učiniti i dobavljači.

Od 1. travnja 2019. godine Agrokor mijenja ime u Fortenova grupa.



## LITERATURA

### Knjige:

- 1) Argenti, P. (2009) *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill
- 2) Atalić, A. (2018) *Menadžment i poslovna kriza*. Otočac: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
- 3) Buble, M. i dr. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
- 4) Bulajić, M. (2010) Krizno komuniciranje, *Medix*, broj 87/88 (1), str. 87–88.
- 5) Cingula, M. (2006) *Strategijski menadžment*. Varaždin: Fakultet informatike i organizacije
- 6) Filipović, V. (1989) *Filozofijski rječnik*, 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske
- 7) Hart, P. (1993) Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management, *Journal of contingencies and crisis management*, 1 (1), str. 36.–50.
- 8) Hrčić, D. (2015) *Uloga strateškog menadžmenta u kriznim situacijama*. Zagreb: Ekonomski fakultet
- 9) Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14 (2), str. 9–29.
- 10) Janes, T., (2010) Crisis management – the prepared organisation, *Keeping good companies*
- 11) Jukić, A. (2017) *Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – primjeri odabranih kompanija*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- 12) Kešetović, Ž., Korajlić, N. (2008) *Krizni menadžment*. Travnik: Pravni fakultet Univerziteta u Travniku
- 13) Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung
- 14) Kružić, D. (2016) *Krizni menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- 15) Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Boston University
- 16) Luecke, R. (2005) *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić & partneri
- 17) Meyers, G. C., Holusha, J. (1986) *When it hits the fan-Managing the nine crises of business*. Boston: Houghton Mifflin

- 18) Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza Press
- 19) Osmanagić Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga
- 20) Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga
- 21) Osmanagić, Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1), str. 101–118.
- 22) Peraković, A. (2015) *Menadžment i poslovna kriza*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu – Poslovni odjel
- 23) Puljić, M. (2018) *Utjecaj krize u Agrokoru na stanje tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- 24) Regester, M., Larkin, J. (1998) *Risk Issues and crisis management*. London: Clays Ltd
- 25) Rojnik, N. (2016) *Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama*. Varaždin: Sveučilište Sjever
- 26) Schwartz, D. (2006) *Crisis Management Guidebook 2006 Edition*. London: PR News Press
- 27) Slatter, S., Lovett, D. (2011) *Kako svaku tvrtku izvući iz krize*. Zagreb: Mozaik knjiga
- 28) Stečajni zakon, NN 71/15, 104/17
- 29) Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press d. d.
- 30) Španja, A. (2016) *Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području Republike Hrvatske*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- 31) Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Intergrafika
- 32) Tomić, Z., Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, Vol. XLIV, br. 1., str. 137–149.
- 33) Ulmer, R. R., Sellnow, L. T., Seeger M.W. (2007) *Effective Crisis Communication*. London: Sage Publications
- 34) Vidaković, S. (2009) *Osnove kriznog menadžmenta*. Bijeljina: Univerzitet Sinergija
- 35) Witt, J. L., Morgan, G. (2002) *Stronger in broken places: Nine lessons form turning crisis into triumph*. New York: Times Books

## Internet:

1. Agrokor, O nama, dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
2. Agrokor, Inovacije u Agrokor koncernu, dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/inovacije-u-agrokor-koncernu/> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
3. Agrokor, Povijest – Agrokora, <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (pristupljeno: 14. veljače 2019.)
4. Konzum, <https://www.konzum.hr/> (pristupljeno: 14. veljače 2019.)
5. Novi list, Dramatični dani u Agrokoru: Ovo su četiri scenarija za rješenje krize u najvećoj hrvatskoj tvrtki, dostupno na: <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Dramaticni-dani-u-Agrokoru-Ovo-su-cetiri-scenarija-za-rjesenje-krize-u-najvecoj-hrvatskoj-tvrtki> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
6. Poslovni dnevnik, Upravljanje krizom, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-krizom-1555> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
7. Poslovni leksikon, Stečaj, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/stecaj-1523> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
8. Poslovni savjetnik.com, [www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/mercator-najveca-poslovna-grupacija-slovenije](http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/mercator-najveca-poslovna-grupacija-slovenije) (pristupljeno: 5. ožujka 2019.)
9. PSC, Stečaj, dostupno na: <http://psc.hr/stecaj/> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
10. SEEBiz.eu, Funkcionira li američko - ruska teorija zavjere na slučaju Agrokor, dostupno na: <http://www.seebiz.eu/funkcionira-li-americko-ruska-teorija-zavjere-na-slucaju-agrokor/ar-183762/> (pristupljeno 10. veljače 2019.)
11. Večernji list, Ove su brojke ključni razlozi situacije u kojoj se našao Agrokor, dostupno na: <https://m.vecernji.hr/vijesti/ove-su-brojke-kljucni-razlozi-situacije-u-kojoj-se-nasao-agrokor-1156321> (pristupljeno: 10. veljače 2019.)
12. 24 sata, <https://www.24sata.hr/show/zasto-je-jamnica-mineralna-voda-dobra-uz-svaki-obrok> (pristupljeno: 14. veljače 2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća .....	9
Slika 2. Faze kriznog procesa.....	12
Slika 3. Vrste i indikatori krize s gledišta ciljeva poduzeća.....	15
Slika 4. Uzročno posljedične zavisnosti krize.....	18
Slika 5. Vanjski i unutarnji izvori krize .....	19
Slika 6. Istraživanje uzroka neuspjelih poduzeća.....	22
Slika 7. Jamnica d.d.....	42
Slika 8. Ledo d.d.....	43
Slika 9. Zvijezda d.d.....	43
Slika 10. PIK-Vrbovec - MESNA INDUSTRIJA d.d. ....	44
Slika 11. Belje d.d.....	44
Slika 12. Konzum d.d.....	45
Slika 13. Mercator d.d.....	45
Slika 14. Logo koncerna Agrokor .....	46
Slika 15. Revizija rezultata poslovanja za 2015. godinu i rezultati poslovanja u 2016. godini (u mil. HRK).....	50
Slika 16. Promjene kapitala kompanija zbog jednokratnih otpisa (u mil. HRK).....	50
Slika 17. Struktura vlasništva nakon nagodbe .....	56

## ŽIVOTOPIS

<b>Ime i prezime</b>
<b>Robert Vulić</b>
<b>Datum i mjesto rođenja</b>
<b>2. 12. 1969. godine, Sisak</b>
<b>Obrazovanje</b>
<b>bacc.oec</b>
<b>Radno iskustvo</b>
<b>- 4. 1992. godine Hrvatska vojska - razne dužnosti</b> <b>- 1. 3. 1994. godine EKONOMIK d. o. o. - direktor</b> <b>- 1. 4. 1996. godine Hrvatska vojska - zapovjednik logistike</b>
<b>Ostale kompetencije i vještine</b>