

# Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća "PG Orehovec" s aspekta kriznog menadžmenta

---

Denžić, Patricia

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:222015>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 042/LIM/2024.

## Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća „PG Orehovec“ s aspekta kriznog menadžmenta

Patricia Denžić, 0336058526

Varaždin, srpanj 2024. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Logistiku i održivu mobilnost

Završni rad br. 042/LIM/2024.

## Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća „PG Orehovec“ s aspekta kriznog menadžmenta

**Student**

Patricia Denžić. 0336058526

**Mentor**

Vesna Sesar, doc.dr.sc.

Varaždin, srpanj 2024. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost Varaždin		
PRISTUPNIK	Patricia Denžić	MATIČNI BROJ	0336058526
DATUM	01.07.2024.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća "PG Orehovec" s aspekta kriznog menadžmenta		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The impact of the Covid-19 pandemic on business company "PG Orehovec" from the aspect of crisis management

MENTOR dr. sc. Vesna Sesar ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA	
1.	doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica
2.	Ivan Cvitković, mag.ing.traff, član
3.	doc.dr.sc. Vesna Sesar, član, mentor
4.	izv.prof.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član
5.	

## Zadatak završnog rada

BROJ 042/LIM/2024

OPIS  
Krizni menadžment predstavlja skup procesa i funkcija čiji je cilj izučiti, identificirati te predvidjeti moguće nastale krizne situacije i samim time uspostaviti načine koje će organizaciji omogućiti sprječavanje krize te što brži povratak u normalno stanje. U ovom završnom radu će se detaljno objasniti sljedeće:  
- krizni menadžment  
- koje su pojedine faze upravljanja krizom  
- kakav je proces ovladavanja krizom  
- opisati primjer upravljanja krizom u zračnoj luci i bankarskom sektoru  
- dati primjer upravljanja poduzećem u vrijeme pandemije analizirajući ga kroz 3. faze (fazu prevencije, fazu pripreme, fazu zaustavljanja)

ZADATAK URUČEN 01.07.2024.



### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, PATRICIA DENŽIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~(završnog/diplomskog/specijalističkog)~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POŠTOVANJE PODOZREDA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Patricia Denžić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## **Predgovor**

Za kraj mog trogodišnjeg studiranja željela bih se zahvaliti mentorici doc.dr.sc. Vesni Sesar koja je pratila, trudila se te davala savjete kod pisanja završnog rada.

Također želim se zahvaliti najprije roditeljima, zatim prijateljima i kolegama koji su mi pružali najveću podršku tijekom studiranja u ovih tri godine. Zahvala također ide poduzeću „PG Orehovec“ koji su mi dali potrebne podatke za pisanje završnog rada.

Ovaj preddiplomski studij potaknuo me samom daljnjem školovanju i upisu diplomskom studiju.

*„Ostanite studenti dok god imate još što za naučiti, dakle, cijeli svoj život! - Henry L. Doherty“*

## Sažetak

Kriza predstavlja iznenadni događaj koji je nemoguće predvidjeti i ne najavljuje svoj dolazak. Kada kriza nastupi, može se govoriti kako postoje poduzeća koja su spremna na krizu i znaju se nositi s njome te ona druga nespremna poduzeća. Pojavom krize dolazi i do razvoja svijesti o važnosti kriznog menadžmenta te procesu upravljanja krizom unutar samog poduzeća da bi poduzeće što lakše i bezbolnije upravljalo krizom i nakon toga se brže oporavilo.

Temeljem navedenog završni rad istražuje na primjeru poduzeća kroz intervju kako je kriza utjecala na odabrano poduzeće te kako je poduzeće poslovalo u vrijeme krize i kakve su bile posljedice nakon krize. Shodno tome, istraživački dio završnog rada sastavljen je od odgovora poduzeća na postavljena pitanja koja su vezana uz analizu upravljanja krizom kroz tri faze: fazu prevencije, fazu pripreme i fazu zaustavljanja.

***Ključne riječi:*** Krizni menadžment, kriza, Covid-19, krizno upravljanje, poduzeće „PG Orehovec“



## Summary

A crisis represents sudden event that is impossible to predict and does not announce its arrival. When a crisis occurs, there are companies that are prepared for it and know how to handle it, and others that are unprepared. The emergence of a crisis also leads to the development of awareness about the importance of crisis management and the process of managing the crisis within the company itself, so that the company can handle the crisis more easily and painlessly and recover faster afterward.

Based on the above, this thesis investigates, through an interview, how the crisis affected the selected company and how the company operated during the crisis and what the consequences were after the crisis. Accordingly, the research part of the thesis consists of the company's responses to questions related to the analysis of crisis management through three phases: the prevention phase, the preparation phase, and the containment phase.

**Keywords:** crisis management, crisis, Covid-19, crisis handling, company „PG Orehovec“

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja.....	2
1.3. Znanstvene metode.....	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. O krizi i kriznom menadžmentu.....	4
2.1. Povijest kriznog menadžmenta.....	5
2.2. Krizni menadžment.....	7
2.3. Klasifikacija kriznih situacija.....	8
3. Upravljanje krizom.....	10
3.1. Upravljanje krizom u širem smislu.....	10
3.2. Upravljanje krizom u užem smislu.....	12
3.3. Faze procesa upravljanja krizom.....	15
3.4. Djelovanje u krizi.....	15
4. Primjeri upravljanja krizom.....	19
4.1. Anticipativno upravljanje krizom zračne luke.....	19
4.2. Upravljanje krizom u bankarskom sektoru.....	20
4.3. Upravljanje krizom na temelju iskustava Mađarskih poduzeća.....	20
5. Primjer kriznog menadžmenta u poduzeću PG Orehovec u vrijeme korona krize.....	22
5.1. Faza 1 ( faza prevencije).....	22
5.2. Faza 2 ( faza pripreme ).....	23
5.3. Faza 3 ( faza zaustavljanja).....	24
6. Zaključak.....	25
Literatura.....	26
Popis slika.....	27
Popis tablica.....	28



# 1.Uvod

Jedna od neočekivanih kriznih situacija koja nas je zatekla krajem 2019. godine te tijekom 2020.godine bila je pandemija korona virusa točnije „COVID-19“, odnosno SARS-CoV-2 ( „Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus- 2). Krizne situacije su situacije koje se pojavljuju kada dođu situacije kojima se ne može razriješiti nekim poznatim načinima suočavanja te poznatim rješavanjem problema. Može se reći da je „COVID-19“ kriza šokirala ne samo Hrvate nego i cijeli svijet. Na primjer, sama 2019. godina bila je rekordna za sam hrvatski turizam s najviše ostvarenih noćenja i dolazaka turista, dok se 2020. godina smatra godinom koja je ostvarila najviše negativnih posljedica na samo gospodarstvo te se općenito bilježi kao najgora godina s padom broja noćenja i samog turizma u odnosu na 2019.godinu. Osim turizma jako su bili pogođeni i ostali sektori, te su poduzeća preko noći morala pronaći novi model poslovanja i prebaciti se s fizičkog poslovanja na on-line poslovanje u komunikaciju. U kontekstu rečenog, radom se nastoji prikazati studija slučaja kroz tri faze kriznog menadžmenta u vidu faze prevencije, faze pripreme i faze zaustavljanja kroz primjer poduzeća kako bi se vidjelo kroz slučaj na koji način je menadžment promatrane kompanije upravljao krizom.

## 1.1.Problem i predmet istraživanja

Predmet ovog rada stavlja ulogu kriznog menadžmenta kao središte razmatranja nužno u borbi s krizom i njenim posljedicama. Nakon neviđene krize koja je zadesila cijeli svijet 2020.godine javila se potreba za kriznim menadžmentom te aktivnostima koje su većinom u dobrim vremenima uključivale reakciju na probleme, a zanemarivale anticipativne aktivnosti poput predviđanja. U tu svrhu krizni menadžment pomaže organizacijama upravljati pojedinim fazama krize i pomoći da izađu što manje oštećene, odnosno, prijetnje pretvori ako je to moguće u prilike. Problem istraživanja kod pisanja završnog rada je prikazati kako je poduzeće „PG Orehovec“ poslovalo uslijed krizne situacije uzrokovane pandemijom „COVID-19“ te kako je menadžment upravljao krizom na rad poduzeća analizirajući tri faze: fazu prevencije, fazu pripreme i fazu zaustavljanja

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Cilj samog rada je analizirati teoriju kriznog menadžmenta, te kroz primjer odabranog poduzeća prikazati kako se jedno poduzeće u vrijeme krize nosilo s situacijom.

Fokus ovog rada prepoznavanje važnosti upravljanja krizom kroz 3 faze krize. Faza 1 ( Faza prevencije )- ona uključuje provođenje različitih aktivnosti u svrhu sprečavanja nastanka krize te detekciju signala koji upozoravaju na moguću krizu. Faza 2 ( Faza pripreme )- detaljno planira kako se nositi s krizom kada ona nastupi te faza 3 ( Faza zaustavljanja )- uključuje odgovaranje na nastalu krizu i učenje iz iskustva.

Rad daje pregled teorije kriznog menadžmenta uz primjere dobre prakse upravljanja krizom, kao i slučaj kako je kroz pojedine faze upravljalo odabrano poduzeće.

Pitanja koja ovaj rad postavlja su:

- 1) Koje su pojedine faze upravljanja krizom?
- 2) Kakav je proces ovladavanja krizom?

## 1.3. Znanstvene metode

U završnom radu od znanstvenih metoda korišteno je sljedeće:

- Metoda deskripcije
- Metoda kompilacije
- Metoda intervjua
- Metoda analize
- Metoda sinteze

Metoda deskripcije je korištena za opisivanje općih pojmova kriznog menadžmenta, metoda kompilacije je korištena za donošenje zaključka, a metoda intervjua korištena je u praktičnom djelu rada u svrhu poslovanja poduzeća „PG Orehovec“ u vrijeme krize. Metoda analize također je korištena u praktičnom djelu rada, dok metoda sinteze objedinjuje glavne misli rada te odgovora na istraživačka pitanja koja su postavljena u uvodnom djelu.

## 1.4. Struktura rada

Sam završni rad sastoji se od 5 glavnih cjelina. U prvom djelu definiran je sam uvod u rad, zatim problem istraživanja samog rada, ciljevi istraživanja, znanstvene metode korištene u radu te sadržaj rada. Zatim slijedi dio o samoj krizi i kriznom menadžmentu gdje će se detaljno pojasniti što je kriza, a što krizni menadžment. Nakon toga objasnit će se povijest kriznog menadžmenta, zatim detaljnije objasniti što je krizni menadžment, klasifikaciju kriznih situacija. Dalje će biti pojašnjeno upravljanje krizom, odnosno, upravljanje krizom u užem i širem smislu, faze procesa upravljanja krizom te djelovanje u krizi. Pred kraj predstaviti će se tri primjera upravljanja krizom: anticipativno upravljanje krizom zračne luke, upravljanje krizom u bankarskom sektoru te upravljanje krizom na temelju iskustava Mađarskih poduzeća. Te na kraju dolazi istraživački dio rada gdje sam napravila kratki intervju navedenog poduzeća i dobila zanimljive informacije. I za sam kraj navest ću zaključak svega navedenog.

## 2. O krizi i kriznom menadžmentu

Sama kriza dolazi od grčkih riječi „krisis“ te „krinein“. Krisis označava medicinski termin kojim se koristio grčki pisac ujedno i fizičar Hipokrat gdje je opisivao točku preokreta u nekoj bolesti, dok se pojam „krinein“ koristio u značenju riječi „suditi, odlučivati te razdvajati“. Pojam kriza upućuje na neki trenutak u kojem je potrebno donijeti neku odluku. Kada govorimo o njenoj etimologiji Victor H. Mair naveo je kineski simbol za krizu „weiji“. Taj simbol dodatno objašnjava kako se taj termin rabi u istočnjačkim kulturama. Izraz „weiji“ sastoji se od 2 simbola. Prvi simbol je „wei“ u prijevodu „opasan, opasnost, ugrožit“ te drugi simbol „ji“ koji se može prevesti kao „prilika“ ili „ključni trenutak“. (Jugo,2007.) Kao neki osnovni element krizne situacije, pojedini autori vide percepciju nekog događaja. Tako je Timothy Coombs u svojoj knjizi „Ongoing Crisis Communications“ samu krizu definirao kao percepciju nepredvidivog događaja koji ugrožava važna očekivanja dionika te koji može imati i ozbiljan učinak na poslovanje organizacije i uzrokovati njezine negativne posljedice. On je također istaknuo kako je krizu pogrešno smatrati događajem koji je lako percipirati te ističe važnu ulogu dionika organizacije o čijem mnijenju ovisi element krize. Ukoliko dionici smatraju da je njihova organizacija u kriznoj situaciji, mogu zaključiti da kriza postoji jer će se sami dionici tada prema organizaciji ponašati kao da se organizacija suočava s krizom. No mnogi autori definiraju krizu na različite načine te postoje tri zajednička elementa različitih definicija krize:

- Tvrdnja kako su krize atipični događaji koji se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se doista i dogode.
- Krize mogu uzrokovati štetu organizacijama, ali i pojedincima unutar organizacija.
- Kriza prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može prouzročiti. Pritom kvaliteta komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju. (Jugo,2007.)

Krize su i nedvojbeno događaji niske vjerojatnosti. Mala vjerojatnost da se kriza dogodi otežava samo paniranje nekih kriznih situacija iz razloga jer se događaji koji se ne smatraju neizbježnima vrlo teško predviđaju te ih je i još teže motivirati komunikacijsko i drugo osoblje da se tim događajima doista i bavi. Ujedno se često ponavlja pristup „čemu planirati kad se to nama vjerojatno neće dogoditi“, taj pristup se zaboravlja onog trenutka kad sama kriza doista pogodi organizaciju.

## 2.1. Povijest kriznog menadžmenta

Kriza kao odstupanje od normalnog poretka stvari nastala je kasno u povijesti. Ona je bila dugo shvaćana kao proizvod neke više sile ili pak rezultat božje volje te su se ljudske aktivnosti kad je sama kriza stupila svodile na magijske rituale, odnosno mistične pokušaje kroćenja ili pak zapovijedanja višoj sili ili bolje rečeno na religijske obrede poput žrtve ili molitve. S racionalnim pogledom na svijet te razvojem znanosti javljaju se i prva nastojanja ljudi da klasificiraju, opišu te razumiju pojam same krize te da izgrade načine da bi upravljali krizom. No krizni menadžment kao znanstveno – teorijska disciplina stupa na povijesnu scenu u drugoj polovici XX. stoljeća.

Samo porijeklo naziva „krizni menadžment“ nalazi se u političkoj sferi gdje se tvrdi da je američki predsjednik Keneddy koji je ujedno i prvi upotrijebio izraz „krizni menadžment“ tijekom Kubanske krize 1962. godine kada je sukob SSSR-a i SAD-a tijekom instaliranja sovjetskih raketa dovela svijet na rub trećeg svjetskog rata. Te je na taj način opisao upravljanje jednom izvanrednom situacijom. Upravljanje izvanrednim događajima, kao neka formalna odgovornost vlade SAD-a, nastalo je s naporima da se odgovori na prijetnje požara u većim gradovima tijekom 19. stoljeća. Nakon toga krizni menadžment nastaje kao organizacija gdje se formiraju posebni organi, tijela te agencije koje se bave upravljanjima krizama. Kao primjer toga možemo uzeti tvrtku „Johnson&Johnson“ gdje postoji suglasnost da je područje kriznog menadžmenta nastalo rješavanjem krize koja se uzrokovala trovanjem spomenute tvrtke te je 1982. godine napravila prekretnicu te postavila standarde u tom području. (Kešetović i Toth,2012.)

Tako su i danas krize neizbježne za svaku organizaciju, ali menadžeri su svjesni da njihovo trajanje može biti kraće, a posljedice neusporedivo manje ako je organizacija pripremljena na krizu. To je i zadatak kriznog menadžmenta kao novog polja menadžmenta.

Krizni menadžment može se primijeniti u svakom području ljudske djelatnosti, no danas se najčešće povezuje s međunarodnim odnosima, političkim znanostima te poslovnom sferom. Unatoč tome, danas, u svijetu, krizni menadžment je kao funkcija te organizacija prepoznat u velikim kompanijama, ali i u neprofitnom sektoru u različitim područjima poput turizma, športa, obrazovanja i tako dalje. Tu su brojni fakulteti te brojne škole izradili priručnike kako se ponašati u kriznim situacijama poput dojave o podmetnutim bombama, požaru te mnogim drugim. S druge strane, nespripremanost u slučaju krize dovodi do ozbiljnih posljedica. Krizni menadžment vrsta je primijenjenog menadžmenta te ne predstavlja egzaktnu znanost, neko prije praksu rukovođenu teorijom. (Kešetović i Toth, 2012.)

Također postoje različiti pristupi kriznog menadžmenta. Tu ga Gilliotti i Ronald ( 1991. ) definiraju kao sposobnost brzog, učinkovitog te efikasnog postupanja neke organizacije u mogućim operacijama čiji je cilj smanjivanje prijetnji ljudskoj sigurnosti te ljudskom zdravlju,



umanjuje štete na imovini korporacije te javnoj imovini i smanjuje negativan utjecaj na nastavak normalnog poslovanja ili pak drugih operacija. Slične pristupe predložili su drugi istraživači koji su izjednačivali krizni menadžment s postupanjem u nepredviđenim situacijama. Takvi pristupi izgledaju zadovoljavajuće kada je kriza identificirana, mogu biti neučinkoviti s obzirom na to da ne uzimaju u obzir mnoge druge važne aspekte integriranog plana za upravljanje krizama. Krizni menadžment se ujedno i često definira kao parcijalno, u odnosu na područje ili pak vrstu potencijalnih kriznih situacija za koje je krizni menadžment formuliran. Također među definicijama kriznog menadžmenta može se izdvojiti Pearsonova i Clareova (1998.) koja definira krizni menadžment kao sistematski napor koji je usmjeren izbjegavanju organizacijske krize ili pak upravljanju takvim kriznim događajima prije no što se krizni događaji dogode. Benton (2018.) pak navodi da je smisao prakse kriznog menadžmenta praksa koja uključuje pokušaje eliminiranja tehnoloških pogrešaka, kao i one koje su u razvoju formalnih sustava komunikacije te njihovo upravljanje ili pak izbjegavanje s kriznom situacijom. U području javne komunikacije Williams i Olaniran (2012.) definiraju krizni menadžment kao uporabu odnosa s javnosti čiji je cilj umanjivanje štete organizacije u izvanrednim okolnostima koje mogu uzrokovati nepopravljiva oštećenja. (Kešetović i Toth, 2012.)

Krizni menadžment možemo odrediti kao skup procesa i funkcija čiji je cilj izučiti, identificirati te predvidjeti moguće nastale krizne situacije i samim time uspostaviti načine koje će organizaciji omogućiti spriječiti krizu te što brži povratak u normalno stanje. Znači, krizni menadžment stenografski je naziv za sve aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: ublažavanje, pripremu, oporavak i tako dalje. Dakle, radi se o oblikovanju postupaka, odnosno dogovora te odluka koje utječu na sam tek krize te obuhvaća samu organizaciju, pripreme, raspoređivanje i mjere resursa na njezino savladavanje. Krizni se menadžment obično odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, to jest, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima. On nije jednostavna struka, nego je teorijski koncept koji obuhvaća posebnu grupu događaja, odnosno, krize koji imaju određene zajedničke zakonitosti, ali ujedno i velike međusobne razlike. Znači da krizni menadžment nije sinonim za spašavanje te zaštitu ni za osiguravanje od prirodnih te ostalih nesreća, ali ni za civilnu obranu, nego, on obuhvaća jako širu društvenu realnost. (Kešetović i Toth,2012.)

## 2.2. Krizni menadžment

Krizni menadžment obilježava intenziviranje metoda i sredstava koji su potrebni za ovladavanje samom kriznom situacijom te uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Krizni menadžment ključan je za uspješan izlazak iz krine situacije u pojedinoj organizaciji. Svaka krizna situacija ima svoje uzroke koje je potrebno riješiti. Isto tako, svaka kriza ima i veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba iskoristiti te što treba prepoznati. Pojedinci i organizacije imaju na raspolaganju vrijeme te potencijale koji su potrebni za upravljanje krizom, ali, često im nedostaju vještine i tehnike da bi se mogli uspješno nositi s teškoćama. (Vidas, 2023.)

Iako je sustav upravljanja kriznim situacijama usmjeren na poslovne krize koje su uzrokovane unutarjim čimbenicima iz razloga jer ih je lakše predvidjeti, može značajno doprinijeti rješavanju kriza koje su uzrokovane negativnim utjecajima iz organizacijske okoline. (Vidas, 2023.)

Radi specifičnosti industrije i jedinstvenosti organizacija kao i kompleksnosti okoline u kojoj djeluju, univerzalni pristup kriznom menadžmentu ne postoji. No, aktivnosti koje obuhvaća moguće je svrstati u dvije kategorije: anticipativne te reaktivne aktivnosti. (Glavaš, 2021.)

- a) Anticipativne aktivnosti- osiguravanje adekvatnog odgovora, predviđanje nastanka krize, otpornost organizacije na širok spektar rizika. Sama analiza rizika predstavlja osnovni korak u pripremi organizacije koji obuhvaća identifikaciju glavnih prijetnji, procjenu osjetljivosti te analizu opasnosti. Na razinu kompleksnosti i nesigurnosti s kojom se krizni menadžeri nose, dobar su alat u kontroli rizika koji predstavlja analiza scenarija te im ona omogućuje predviđanje različitih situacija i povezanih ishoda te procjenu vjerojatnost njihovog nastanka. Razne organizacije razvijaju svoj intervjenski plan djelovanja u kriznim situacijama. Taj plan testiraju u kontekstu različitih situacija i definiraju tim krizne situacije za planiranje, koordinaciju i analizu aktivnosti u slučaju krize.
- b) Reaktivne aktivnosti odnose se na trenutke kada je kriza nastale je te prije svega ključno detektirati da je kriza zaista nastupila. Oni menadžeri koji odbijaju suočiti se s time da je organizacija u krizi, predstavljaju najveću opasnost za njezinu otpornost te nepotrebno odgađaju i otežavaju izlazak iz svake krize. U odgovoru na poslovnu krizu, sve ono što je činjeno u anticipativnoj fazi neizmjereno će koristiti menadžmentu, naročito ukoliko je tijekom izrade intervjenskog plana i analize rizika predviđen nastanak sličnog događaja. No u trenutku kada kriza nastupi, uvijek preostaje velik dio za obaviti posao. Nakon utvrđivanja da je sama kriza nastupila, potrebno je utvrditi potencijalni učinak na njeno poslovanje, odnosno, kvantificirati u kojoj mjere će se aspekti poslovanja poremetiti.

Niti jedan događaj u krizi ne nastaje u izolaciji, već je dijelom lančane reakcije ili inicira lančanu reakciju nepovoljnih događaja, što svaku krizu čini sustavnim problemom. Rješenje kojim će se osigurati otpornost i održivost organizacije na krizne događaje trebalo bi biti sustavno. Uspostava sustav kriznog menadžmenta omogućuje jasan pregled procedura koja je potrebno poduzeti u svrhu ovladavanja nepogodnim situacijama, kao i transparentnu raspodjelu odgovornosti te mehanizme za učinkovito donošenje radikalnih odluka i mjera neophodnih za osiguranje egzistencijalnih potreba organizacije i njezinih dionika. (Glavaš, 2021.)

Sve što je navedeno organizaciju čini prilagodljivom te odgovornom strukturom koja je otporna na vanjske i unutarnje šokove.

### **2.3. Klasifikacija kriznih situacija**

Istraživači krize te kriznog komuniciranja razvili su nekoliko sustava klasifikacije te uzroka i samih vrsta kriznih situacija zbog lakšeg razvoja samog sustava planiranja te komuniciranja, ujedno i maksimalnog smanjivanja razine nesigurnosti u onom trenutku kad se sama krizna situacija doista i pojavi. Krizne situacije mogu zahtijevati angažman različitih profila članova kriznih timova, razvijanje odnosa s različitim skupinama dionika te upotrebe potpuno različitih strategija djelovanja i komuniciranja. Kao primjer: kriza proizvoda s nekom tvorničkom greškom skroz se razlikuje od krize koja je izazvana s nekom glasinom. Taj primjer zahtijeva od same organizacije reakciju prema svima koji su direktno oštećeni greškom samog proizvoda i daju im upute kako vratiti taj proizvod s oštećenjem. Tako se informiraju dionici organizacije o financijskom učinku radi samog povlačenja proizvoda. Nasuprot, glasina zahtijeva odgovor gdje će se potrošačima reći sama istina kako bi se glasine zaustavile u njihovom daljnjem širenju. Što se samih uzroka kriznih situacija tiče, nemoguće ih je nabrojiti sve, ali razumijevanje nekih glavnih vrsta rizika s kojima se sama organizacija može susresti može biti znatna pomoć organizaciji da organizacija ustanovi na koje rizike se u budućnosti treba pripremiti. Kod toga je moguće u vezu dovesti rizike s kojima se sama organizacija susreće u njezinom djelatnošću, tj. jedinstvenom vrstom poslovanja. Kao neki primjer može se prikazati proizvođač medicinskih uređaja koji može biti izložen riziku sudskih tužbi zbog mogućih ozljeda ili ujedno štetnih nuspojava kod korisnika tih uređaja.

Vanjski uzroci krize	Unutarnji uzroci krize
Nastaju u okolini izvan organizacije. Smatra se da organizacija nema velikog utjecaja na te uzroke jer najčešće podrazumijevanju prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.	Vidljivi su onima koji krizu proučavaju izvan organizacijskog sustava. U krize s unutrašnjim uzrocima mogu se ubrojiti loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, nezdravo suparništvo, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeri rada...

Tablica 1. Uzroci krize



Izvor: „Jugo (2007).“

Na temelju samih djelatnosti kojom se pojedine organizacije bave, moguće je razraditi te klasificirati neke uzroke kriznih situacija koje su svojstvene djelatnostima kojima se bave pojedine organizacije. Ta klasifikacija razlikuje četiri osnovne skupine organizacija koje su ujedno i najizložnije samim kriznim situacijama. Razlikujemo vanjske uzroke krize te unutarnje uzroke krize. (Tablica 1.) (Jugo ,2007.)

### 3. Upravljanje krizom

Sam proces upravljanja krizom prikazan je fazama preventivnog upravljanja, identifikacija krize te reaktivnog upravljanja. Može se i detaljnije prikazati kroz 5 faza kao što je vidljivo na slici 1. Matrica procesa upravljanja krizom autora Osmanagić Bedenik (2007.)

Slika 1. Matrica procesa upravljanja krizom

Faze Razine	prevencija	rana spoznaja	ovladavanje krizom	obnavljanje	učenje iz krize
	Kako se kriza može spriječiti?	Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?	Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?	Kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?	Kako iz prebrođene krize izvući korist?
sadržaji/procesi	Što se kada događa? 				
informacije	Tko prikuplja/isporučuje koje informacije? 				
organizacija	Tko preuzima koje zadatke i uloge? 				
komunikacija	Tko se, kada, kako i o čemu informira? 				
psihologija	Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti? 				

Izvor: „Osmanagić Bedenik (2007, str. 40).“

Ta matrica omogućuje svakoj fazi i razini istraživanje preduvjeta i posljedica krize. Težišta samog istraživanja opisuju se kratkim pitanjima. (Osmanagić Bedenik,2007.)

#### 3.1.Upravljanje krizom u širem smislu

Upravljanje krizom, prikazano pomoću ove Matrice procesa upravljanja krizom (Slika 1.), povećava transparentnost u pojedinim fazama i na pojedinim razinama:

1. SADRŽAJNO-PROCESIVNA RAZINA obuhvaća događaje koji su u kriznom procesu u uzajamnoj ovisnosti. Ključno pitanje jest: Što se kada događa?
2. INFORMACIJSKA RAZINA primarno se odnosi na ranu spoznaju i rano upozorenje kao posebne oblike informacija, koje omogućuju preventivno djelovanje, kao i sveobuhvatnu spoznaju potencijalnih uzroka i posljedica. Ključno pitanje jest: Tko prikuplja/isporučuje koje informacije?
3. ORGANIZACIJSKA RAZINA odnosi se na oblikovanje procesa i struktura, usmjeravanje organizacije i oblikovanje organizacijskih cjelina za ovladavanje krizom. Ključno pitanje glasi: Tko preuzima koje zadatke i uloge?

4. KOMUNIKACIJSKA RAZINA odnosi se na informiranje medija, kupaca, suradnika i menadžmenta, vlasnika i šire javnosti o pojavi krize, njezinim uzrocima i poduzetim mjerama. Ključno pitanje je: Tko se, kada i o čemu informira?
5. PSIHOLOŠKA RAZINA obuhvaća stavove, emocije, stupanj uključenosti, shvaćanje, motivaciju i ponašanje svih koji su u doticaju s krizom te unutar i izvan poduzeća. Ključno pitanje jest: Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti na osobe koje su izravno ili neizravno povezane s krizom? (Osmanagić Bedenik,2007.)

Pojedine faze upravljanja krizom moguće je raščlaniti i na ovaj način:

1. Prevencija se odnosi na sve mjere koje služe za izbjegavanje krize te mjere ovladavanja neizbježnom krizom.
  - Pitanje glasi: Kako se kriza može spriječiti?
2. Rana spoznaja obuhvaća i rani nagovještaj, odnosno, ranu spoznaju kao i rano upozorenje o mogućoj te nastupajućoj krizi. Pitanje glasi: Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?
3. Ovladavanje krizom podrazumijeva ublažavanje posljedica te trajno ograničenje šteta nakon njezine pojave. Pitanje glasi: kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?
4. Obnavljanje kao neki ponovni početak obuhvaća samo uklanjanje negativnih posljedica krize te ujedno i ponovno uspostavljanje barem iste pozitivne situacije te prijelaz prema dnevnom poslu. Pitanje glasi: Kako se ponovno dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?
5. Učenje iz krize odnosi se na mjere trajnog preventivnog djelovanja kako bi se umanjio rizik pojave krize u budućnosti te je time izravno povezano povratnom vezom s prvom, ali i svim drugim fazama. Pitanje glasi: Kako iz prebrođene krize izvući korist?(Osmanagić Bedenik,2007.)

Također, kao što postoji matrica procesa upravljanja krizom postoji i matrica toka procesa krize (Slika 2).

Slika 2. Matrica toka procesa krize



Izvor: „Osmanagić Bedenik (2007, str. 44.)“

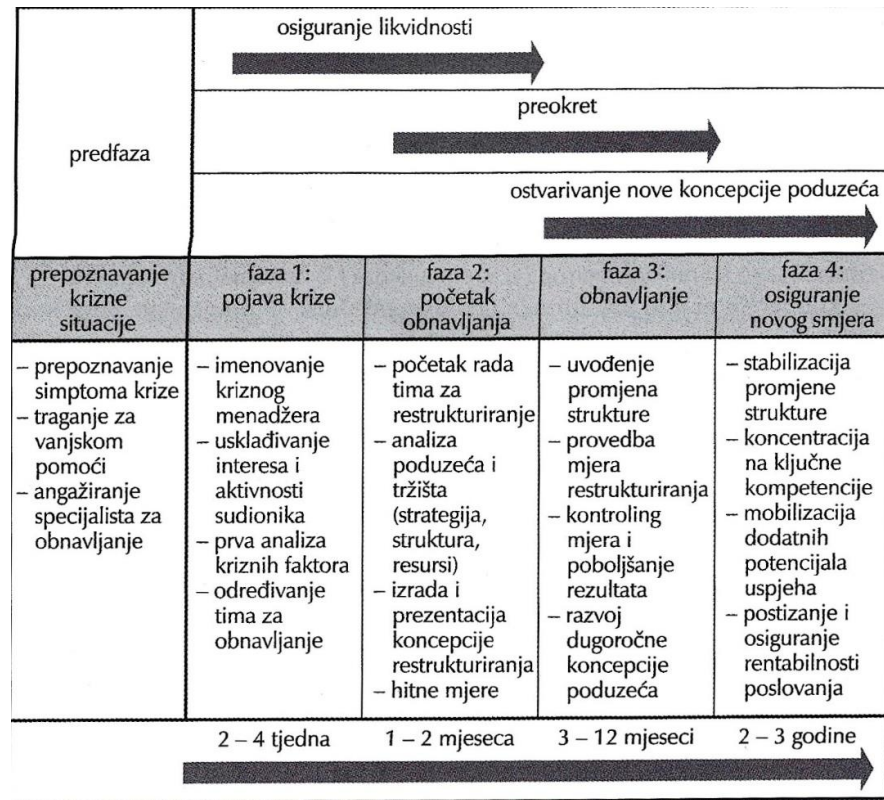
Slika predočuje da je u temelju samog procesa jasna filozofija umreženosti svih aktivnosti. Sam cilj uspješnog upravljanja krizom jest i učenje izbjegavanje te ovladavanja krizom u bliskoj budućnosti, odnosno, kontinuirani proces poboljšavanja. Umreženost toka nastaje u poduzeću, specifično znanje koje se u bliskoj budućnosti upotrebljava za preventivno upravljanje samom krizom. Neka od ključnih područja su osjenčana, a tipičan tok i međuzavisnost. Oni su prikazani u koracima od 1-7, tj. od preventivnog upravljanja krizom pa sve do učenja i dolaska do novih spoznaja iz same krize.

Kod preventivnog upravljanja krize inicijalni poticaj proizlazi iz psihološke razine putem senzibilizacije i osjećaja da nešto nije u redu te se time razvija spremnost za razvoj kriznog plana na sadržajno-procesnoj razini. U sljedećem koraku usredotočujemo se na rani nagovještaj, odnosno ranu spoznaju te rano upozorenje na samoj informacijskoj razini. Tu se oblikuju rane informacije te rani indikatori. Prva dva koraka usmjerena su na to da se do krize uopće ne dođe. Ukoliko je kriza neizbježna, organizacija iz „normalnog“ stanja prešla u „izvanredno“ stanje tada se aktivira svih pet razina u trećoj fazi. Mjere upravljanja krizom razvijaju se u četvrtom koraku, dok je u petom sam naglasak na organizacijskim područjima te komunikacijskim područjima samog obnavljanja, odnosno, izlaska iz same krize. Predzadnji korak povezuje razine ovladavanja krizom i učenje iz nje, dok posljednji povezuje informacijsku razinu učenja krize s organizacijskom razinom upravljanja. Upravo matrica toka procesa krize naglašava mrežu odnosa i zavisnosti pojedinih razina te faza upravljanja krizo. Nije potrebno naglašavati kako je proces učenja konačna faza procesa upravljanja krizom te ujedno i istodobno ishodište prve faze, odnosno, preventivnog djelovanja. ( Osmanagić Bedenik,2007.)

### **3.2. Upravljanje krizom u užem smislu**

Upravljanje krizom u užem smislu obuhvaća aktivnosti koje su vezane uz djelovanje za vrijeme krize. Proces ovladavanja krizom ( Slika 3.) je proces upravljanja krizom u užem smislu i naziva se restrukturiranje ( budućnost ) ili turnaround ( preokret ). U tom procesu analizira se polazna situacija, izrađuju se moguće koncepcije restrukturiranja te se počinje s aktivnostima obnavljanja. (Osmanagić Bedenik,2007.)

Slika 3. Proces ovladavanja krizom



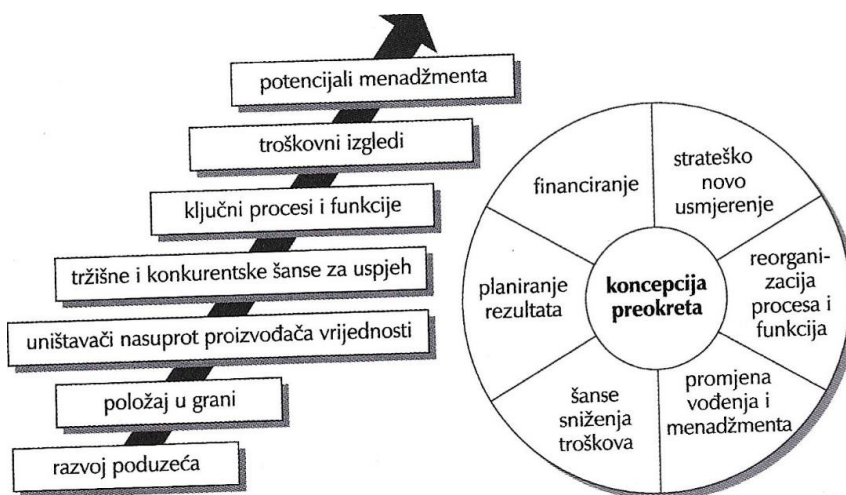
Izvor: „Osmanagić Bedenik (2007, str. 46.)“

U prvoj fazi samog procesa za početak je potrebno osigurati likvidnost. Likvidnost je faza mobilizacije svih rezervi novca za očuvanje bitnih poslovnih odnosa te ključnih funkcija. Ujedno je i razdoblje dnevnog posla, ali i istodobnog unutarnjeg i vanjskog temeljitog propitivanja i analize pojedinog poduzeća. Također je potrebno definirati i prioritete vanjske te unutarnje odgovornosti i po potrebi angažirati vanjsku pomoć i samom kriznom menadžmentu dodijeliti potrebne ovlasti. Jedan od prioriteta u ovoj fazi je sastavljanje tima za obnavljanje. Likvidnost poduzima konkretne i brze mjere restrukturiranja da bi se uklonili organizacijski nedostaci poduzeća. Nakon prve faze dolazi druga u kojoj je naglasak usklađivanje interesa te aktivnosti grupa i samog pojedinca u poduzeću, uspostavljanje transparentnosti i povjerenja zaposlenih te samo osiguranje promjene smjera. Konkretna realizacija koncepcije strateškog te operativnog restrukturiranja u poduzeću čini treću fazu. Asortiman usluga i proizvoda se usredotočuje na tržišta te grupe kupaca. Tu se temelje te usklađuju procesi i aktivnosti u poduzeću i funkcionalno se preoblikuje i organizacijska struktura. Kod profesionalnog obnavljanja treća faza može započeti i nakon 1-2 mjeseca. Četvrta faza, ujedno i posljednja jest utvrđivanje strukturnih promjena i koncentraciju na ključne kompetencije. Opasnost se temelji na zanemarivanje i zapuštanje svih prethodno spomenutih procesa, naročito ukoliko je prethodna faza znatno donijela pomake. Zato, unaprijed usmjerena te strateški orijentirana dinamika obnavljanja procesa mora se konzekventno nastaviti da bi se izbjeglo ponavljanje krize. (Osmanagić Bedenik, 2007.)



Sama detaljna analiza omogućuje otkrivanje stvarnih uzoraka poslovne krize. Rasvjetljavanje pozicije određenog poduzeća na pojedinom tržištu te prema konkurenciji, kao i rasvjetljavanje njegove unutarnje strukture analize su postojećeg stanja. Kad su poznati uzroci pogrešnog razvoja, moguće je definiranje mjera koje će poduzeće dovesti u uspješan položaj ( trajno ). Katalog mjera s planom ostvarenja te prognostičkom pogledom čine jezgru koncepcije preokreta te tu možemo govoriti o upravljanju preokretom ( Slika 4. ).

Slika 4. Koraci upravljanja preokretom



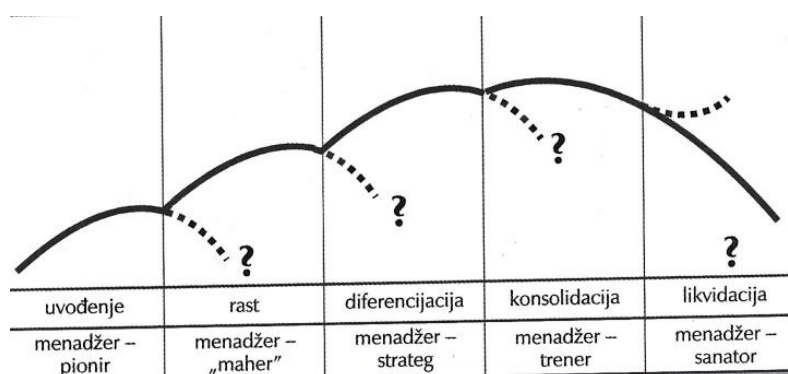
Izvor: „ Osmanagić Bedenik (2007, str.48.)“

On se zbiva u osam faza. U prvoj fazi promatra se sam razvoj poduzeća putem dobiti i gubitka kao i strukture novčanog toga pomoću pokazatelja uspjeha za razdoblje u posljednjih 4-5 godina. U drugoj fazi poduzeće se sagledava u ovoj grani te okolini te se ujedno i nastoje sagledati specifični faktori uspjeha uz pitanje u kojoj mjeri poduzeće uzima u obzir i slijedi faktore. U trećoj fazi otkrivaju se uništavači te proizvođači vrijednosti u poduzeću i samim time dolazi se do jezgre koncepcije preokreta. Četvrta faza se odnosi na ispitivanje položaja pojedinog poduzeća u grani i na tržištu da bi se identificirale šanse za razvoj poduzeća. U petoj fazi identificirani su ključni procesi poduzeća. Ona slijedi detaljno ispitivanje obzirom na brzinu, blizinu kupcu te potrošnju resursa. U šestom koraku gledaju se šanse i sniženje samih troškova koji su proizašli iz mjera poboljšanja procesa, obuhvaćanja prema funkcionalnim područjima. Što se sedmog koraka tiče, on obuhvaća ispitivanje potencijala te kvalitete menadžmenta, ujedno i sposobnost učenja i mijenjanja suradnika u poduzeću. Tu se ispituju blokade i barijere u poduzeću te se analizira motivacija i kvalifikacija suradnika za preokret. Osmi korak, ujedno i posljednji temelji se na razvijanju cjelovite koncepcije preokreta i obnavljanja poduzeća na temelju informacija koje su dobivene u prethodnih sedam koraka. U ovoj fazi se utvrđuju i nova strateška usmjerenja poduzeća na temelju segmentacije proizvoda i samog tržišta te cjelovito istraženih potencijala poduzeća u području prometa, troškova te vremena protoka.(N. Osmanagić Bedenik,2007.)

### 3.3. Faze procesa upravljanja krizom

Sam proces upravljanja krizom obuhvaća širok spektar aktivnosti koje se mogu prikazati u pojedinim fazama. To jest, upravljanje krizom podrazumijeva aktivnosti za vrijeme same krize, odnosno, preokret krizom. Sam smisao poslovnog upravljanja je ujedno širi te obuhvaća sve moguće aktivnosti preventivnog upravljanja samog ovladavanja krizom i reaktivnog djelovanja. Upravljanje poslovnom krizom obuhvaća znatno više aktivnosti. Može se govoriti i o životnom vijeku poduzeća ( Slika 5.): nastanku poduzeća, fazama razvoja poduzeća te i prestankom poslovanja poduzeća. (Osmanagić Bedenik,2007.)

Slika 5. Životni vijek poduzeća



Izvor: „Osmanagić Bedenik (2007, str. 54.)“

Kriza je gotovo normalno stanje, odnosno, uobičajeno obilježje prijelaza poduzeća iz jedne razvojne faze u drugu razvojnu fazu. Također je poznato da svaka razvojna faza poduzeća traži i različiti tip menadžmenta, drugačiju strategiju i drugačije upravljanje novčanim tokom. Neodgovarajući odgovori na izazove prijelaza iz jedne razvojne faze u drugu razvojnu fazu označit će opasnost za nastavak poslovanja poduzeća

### 3.4. Djelovanje u krizi

Dokazano je da organizacije koje provode pripreme za krizu, imaju krizni tim i kriznog koordinatora, imaju uspostavljene procedure kontrole i evaluacije, procjene ranjivosti, niz akcija prevencije, redovno treniraju i menadžera i zaposlenike te provode validaciju njihove spremnosti u simuliranim krizama u krizi pokazuju veću spremnost i prisebnost te se s njom bolje nose. ( Tafra-Vlahović, 2011.)

Ako se menadžeri u slučaju izbijanja krize drže dogovorenih i naučenih postupaka, izlazak iz krize je brži. U usporedbi s reakcijama i komuniciranjem krizni tim mora pomno analizirati događaje, predvidjeti moguće scenarije, procijeniti štetu za tržište te na osnovi toga djelovati. Kada bi se proces postavljao logično, očekivalo bi se da se problem najprije analizira i zatim poduzmu

akcije te se na temelju tih spoznaja sanira problem i na kraju se o svemu tome komunicira. ( Tafra-Vlahović, 2011.)

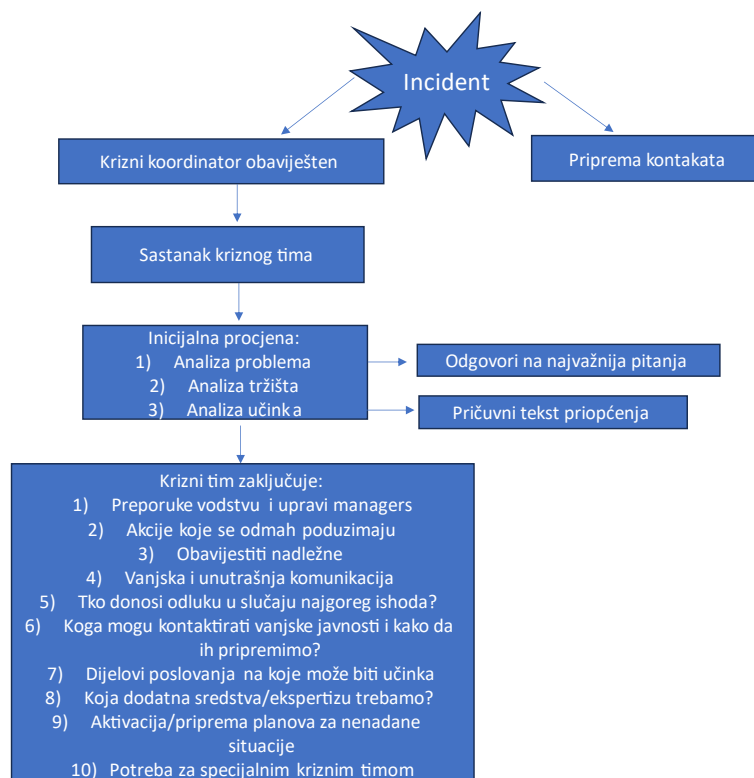
U slučaju izbijanja incidenta treba slijediti navedeni scenarij:

1. Prijava incidenta: Incident je potrebno prijaviti menadžeru. Direktor ili glavnom direktoru, ovisno o strukturi organizacije i njezinim procedurama, a ponekad se odmah prijavljuje koordinatoru za krizu.
2. Prvi sastanak kriznog tim: sat vremena nakon prijave incidenta ili čak ranije koordinatorka za krizu saziva, nakon što je odlučio da je to potrebno, takozvani osnovni krizni tim. Odluka o sazivu kriznog tima signalizira da je riječ o incidentu koji će se pretvoriti u krizu.
3. Početna analiza incidenta: koordinatorka i članovi kriznog tima procjenjuju situaciju uključivši prijetnju i rizik da se incident proširi na druge situacije, lokacije i slično. Tu se poduzima procjena rizika po istoj metodologiji po kojoj se poduzimala procjena rizika u kriznom planiranju.
4. Aktivnosti: krizni tim planira aktivnosti u skladu s procjenom rizika te vodi dnevnik događaja i ispunjava dokumente kao što su dnevnik rukovanja dokazanim materijalom i dnevnik telefonskih poziva. Kod rukovanja dokaznim materijalom moguće su velike greške i potrebno je da se svi djelatnici upoznaju s pravilima postupanja dokaznim materijalom. Što se tiče dnevnika telefonskih poziva on je obvezan kako bi se i drugi članovi tima koji trenutno nisu članovi kriznog tima u odgovarajućem trenutku mogli upoznati sa situacijom.
5. Krizni centar: otvoren je 24 sata te ima sve uređaje koje su potrebni za samostalno komuniciranje poput računala, telefaksa, više telefonskih linija, radija, televizora i slično. U krizni centar ulaze samo službene osobe.
6. Interna komunikacija: centrala mora biti obavještena o incidentu kao i zaštitarska služba te se sa svim članovima kriznog tima komunicira svaki dan. Pravilo je da se zaposlenici čim prije informiraju o situaciji jer su najvažniji dionici organizacije te je važno obavijestiti i terenske službe.
7. Vanjska komunikacija: treba se odrediti glasnogovornik, a sve komunikacije mora odobriti ovlaštena osoba, a to je najčešće krizni koordinatorka. Ovisno o prirodi incidenta potrebno je obavijestiti i sve organe vlasti koji mogu biti zainteresirani te medijima poslati priopćenje i redovno ih izvještavati te biti pristupačan za njihove upite.
8. Medijska strategija: potrebno je imati pripremljene izjave, držati se pravila komuniciranja s medijima u kriznim situacijama te pripremiti informativne materijale za novinare i držati ih u operativnom centru

9. Evaluacija: po završetku krize potrebno je skupiti sve materijale i održati evaluacijski sastanak da bi se procijenilo kako se organizacija držala u krizi, koje moguće greške su učinjene te što je bilo dobro i kako se postupak može unaprijediti. (Tafra-Vlahović, 2011.)

U prvoj fazi potrebno je provesti inicijalnu analizu incidenta (Slika 6.) koja se razlikuje od analize rizika i ranjivosti koje su dio procesa planiranja za krizu, ali se istodobno na njih oslanja jer te procjene imaju dokumentirane sve moguće akcije za iste ili slične incidente.

Slika 6. Inicijalna analiza incidenta

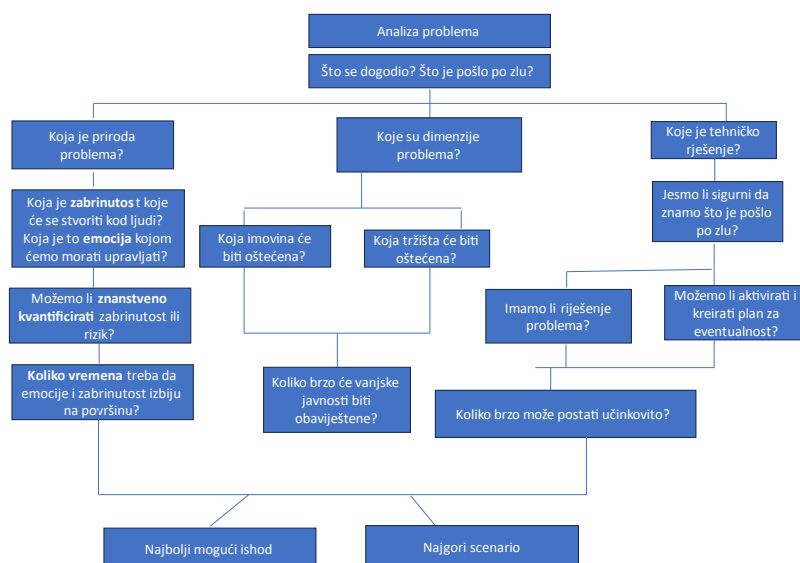


Izvor: „Tafra-Vlahović (2011, str.117.)“

Kod inicijalne analize krizni koordinator i osnovni tim procjenjuju magnitudu prijetnje te pokušavaju odrediti ozbiljnost, hitnost te mogući učinak incidenta. Time članovi tima odlučuju o budućim akcijama i odabiru s kime će proširiti bazični tim. Važno je dobro procijeniti situacije prije nego se poduzme bilo kakva akcija jer ishitreno djelovanje može imati pogubne posljedice i unazaditi proces upravljanja krizom. Incident ne treba umanjivati, ali sazivanje proširenog tima i preuveličavanje opasnosti i prijetnje može biti jednako. ( Tafra-Vlahović, 2011. )

Početna analiza problema ( Slika 7. ) treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

Slika 7. Početna analiza problema



Izvor: „Tafra-Vlahović (2011, str.118.)“

1. Kakva je priroda problema?
2. Je li došlo do gubitaka ljudskih života?
3. Jesu li zaposlenici ili građani pretrpjeli tjelesne ozljede?
4. Postoji li prijetnja ljudskom životu?
5. Kada je do događaja došlo?
6. Koliko je vremena prošlo od kada se prvi puta saznalo za incident?
7. Kako se procjenjuje mogući učinak incidenta?
8. Postoji li opasnost za reputaciju organizacije?
9. Tko je sve upoznat s tim da se incident dogodio?
10. Jesu li u ovoj fazi mediji svjesni?
11. Jesu li svjesni zaposlenici?
12. Ima li opća javnost spoznaja o tome što se dogodilo?
13. Što treba poduzeti?

Kod analize problema potrebno je na početku utvrditi koliko je problem ozbiljan i kolike su mogućnosti da se kriza brzo prevlada. Menadžment često nema velike mogućnosti kontrolirati krizu te je važno vidjeti kako stoji i s čime se mora suočiti. Najbolji ishod pretpostavlja poznate činjenice i situaciju s kojom menadžment može upravljati dok se u najgorem scenariju stvari mogu okrenuti naopako te menadžment mora upravljati takvom situacijom.

## 4. Primjeri upravljanja krizom

U ovom poglavlju predstaviti će se tri primjera upravljanja krizom. Za početak bit će predstavljeno anticipativnog upravljanja krizom zračne luke, zatim upravljanje krizom u bankarskom sektoru i na kraju upravljanje krizom na temelju iskustava Mađarskih poduzeća.

### 4.1. Anticipativno upravljanje krizom zračne luke

Anticipativno ( preventivnog ) djelovanje ima tu svrhu da spriječi krizu ili ublaži njezino djelovanje. To je i najbolji način upravljanja krizom. Jedna od pretpostavki je razvoj kompetentnosti menadžmenta za upravljanje krizom, te je pored toga nužno razviti instrumentarij mjerenja indikatora krize. U radu pristupa se zračnoj luci kao primjeru upravljanja krizom. Razvijeni model anticipativnog upravljanja krizom doprinosi kvaliteti sustava upravljanja zračne luke. (Drljača, 2017.)

Zračna luka sustav je upravljanja unutar okvira temeljem kojeg je infrastruktura jedan od važnog djela strukturnog elemenata sustava upravljanja, a to su „Resursi“. Kod istraživanja fenomena krize zračne luke potrebno je sagledavati aspekte krize koje su karakteristične za poslovanje ostalih pravnih osoba, odnosno, poduzeća koja djeluju na tržištu i upravljaju plasmanom svojih proizvoda te usluga. Kriza sigurnosti i zaštite može utjecati na konkurentnost zračne luke na način da zrakoplovni prevoditelji, koji pored redovnih zahtjeva imaju i dodatne zahtjeve sigurnosti, ne žele koristiti usluge zračne luke koja ima krizu sigurnosti. (Drljača, 2017.)

Zračne luke djeluju na tržištu za kojeg je karakteristična konkurencija, te to podrazumijeva djelovanje različitih vanjskih utjecaja na poslovanja. Ni jedna organizacija koja djeluje na tržištu, među njima i zračna luka, nije imuna od nekog oblika krize. Iz tog razloga nužno je izgraditi sustav anticipativnog upravljanja krizom, kako bi reakcija bila pravovremena, a posljedice krize blaže. Potrebno je i poznavati vrste, uzroke i pojavne oblike krize u zračnoj luci. Krizni menadžment proces je upravljanja poslovnom krizom koji se ostvaruje kroz tri faze: preventivnim upravljanjem, rekreativnim upravljanjem te identifikacijom. Jedan od najznačajnijeg djela kriznog menadžmenta je korištenje instrumenata i metoda predusretanja krize, iz razloga jer se na taj način u ranoj fazi zaustavlja i identificira krizni razvoj i kriza traje kraće, te su posljedice manje. Gubitak konkurentnosti zračne luke znači i dugotrajno zaostajanje za zračnim lukama u okruženju, te velika ulaganja u podizanje razine konkurentnosti, to je i jedno od pitanja kvalitete upravljanja zračne luke. (Drljača, 2017.)

## **4.2. Upravljanje krizom u bankarskom sektoru**

Bankarski sektor važan je stup gospodarstva čije strategije upravljanja utječu na oporavak gospodarstva nakon pandemije COVID-19. Veliki poremećaji koje je pandemija ostavila u bankarskom sektoru utjecali su na društvo u cjelini. (Idžojtić, 2023.)

Kada je u pitanju Republika Hrvatska, među prvim bankama koja je provela mjere upravljanja COVID-19 pandemijom provela je Hrvatska narodna banka koja je poduzela aktivnosti u cilju osiguranja kunske i devizne likvidnosti s ciljem stabilizacije uvjeta na domaćem tržištu. Ciljevi su poduzeti mjere monetarne i nadzorne politike. Mjere monetarne politike u Hrvatskoj narodnoj banci mogu se podijeliti u 3 skupine obzirom na cilj mjera:

- 1) Stabilizacija deviznog tečaja i osiguranje devizne likvidnosti.
- 2) Osiguranje kunske likvidnosti na nastavak financiranja.
- 3) Podupiranje stabilnosti tržišta državnih obveznica.

Pojavom pandemije Hrvatska narodna banka istaknula je očekivane posljedice restriktivnih mjera poput: šokova ponude i potražnje koji su nastali uslijed smanjenja gospodarske aktivnosti. Mjere upravljanja krizom poduzele su i komercijalne banke u skladu sa smjernicama, strategijama te preporukama centralne banke. (Idžojtić, 2023)

Banke koje posluju u Republici Hrvatskoj imaju dogovor da neće pokretati nikakve prisilne mjere u smislu ovrha za naplatu potraživanja u prva tri mjeseca od početka pandemije. Banke sa sjedištem u Republici Hrvatskoj dobro su se pripremile na posljedice pandemije kako bi u što većoj mjeri zaštitile svoje građane, poslovne subjekte i cjelokupno gospodarstvo. pojedinačne komercijalne banke provodile su različite mjere i strategije kako bi zaposlenicima pomogle prebroditi pandemijsko razdoblje.

## **4.3. Upravljanje krizom na temelju iskustava Mađarskih poduzeća**

Od 1968.-1986. godine državna uprava nekim je poduzećima u teškom položaju pogledala kroz prste, a protiv nekih poduzeća država je poduzimala stroge mjere, postupak je bio očinski. Sustav poticajnih mjera omogućavao je pogodbenu poziciju između poduzeća te državne uprave, u kojoj se situaciji nije razvio mehanizam upravljanja krizom. Uspješnost upravljanja krizom ovisi od toga u kojoj mjeru uspijevaju različite ideje koje prolaze od istih elemenata. Međunarodna devalvacija gospodarstva Mađarske povećala je mogućnost upadanja poduzeća u teškoće, a spoznalo se i da razlozi potiču iz samih poduzeća. Međutim, za Mađarska poduzeća još nije karakteristično da svladavaju krizu. (Farkaš, 1991.)

Za rješavanje problema u krizi mogu se poduzeti različite mjere kao što su: regionalni razvojni programi i selektivni potencijalni programi koji su usmjereni na izmjenu strukture gospodarstva. Glavni je cilj da se djelatnosti ograniče na one djelatnosti i volumen proizvodnje koji se može opravdati. Sredinom 80-tih kada su bile iscrpljene sve mogućnosti ekonomske politike, postalo je nužno stvoriti novi redoslijed upravljanja krizom. U tom redoslijedu postojanje ili pak nepostojanje krize može postati egzistencijalno pitanje i za rukovodstvo poduzeća. Stvoreni su uvjeti i potreba da se u okviru menadžmenta sveobuhvatno bavi problemima krize na razini poduzeća kao i pripadajućim stručnim spoznajama (Farkaš, 1991.)

Mađarska istraživanja dokazuju unutrašnje i vanjske uzroke krize u poduzećima.

Unutrašnji uzroci krize su:

- 1) Rukovođenje
- 2) Nedostatak strategije poduzeća
- 3) Pretjerana centralizacija
- 4) Formalan i nedjelotvoran rad na kadrovskim problemima

Vanjski uzroci krize su:

- 1) Nestabilni gospodarski uvjeti
- 2) Jednostrana ovisnost o državnim rukovodnim organima
- 3) Izostanak pravovremenih mjera državnih organa
- 4) Nedovoljno promišljene mjere decentralizacije

Odnosi unutrašnjih i vanjskih uzroka mogu se dobro odrediti. U tim odnosima unutrašnji uzroci su dominantni, a vanjski se mogu uz pomoć sustava upozorenja na vrijeme spoznati.



## **5. Primjer kriznog menadžmenta u poduzeću PG Orehovec u vrijeme korona krize**

„PG Orehovec“ obiteljsko je poljoprivredno gospodarstvo iz Velikog Bukovca u blizini Ludbrega. Dugi niz godina bave se uzgojem peradi, od samih početaka njeguju prirodan način uzgoja peradi koji povećava kvalitetu mesa, a doprinosi i dobrobit životinja.

U sklopu pisanja završnog rada uzela sam metodu intervjua kao metodu istraživanja te na taj način istražila i dobila zanimljive informacije kako je poduzeće poslovalo za vrijeme korona krize te kako su se iz same krize izvukli. Pitanja su postavljena i definirana pomoću faza koje su navedena u uvodu.

### **5.1.Faza 1 (faza prevencije)**

U ovoj fazi postavljeno je 5 pitanja na koja je odgovorio vlasnik poduzeća Juraj Orehovec.

#### **1. Da li je poduzeće imalo unaprijed osmišljen krizni plan za sprječavanje krize ili ste donijeli odluke o sprječavanju krize kada je ona nastupila?**

Ispitanik je odgovorio kako u poduzeću postoji krizni plan koji je vezan uz sigurnost i kvalitetu hrane u kojem su opisane moguće situacije te protokoli postupanja u slučaju incidenata na tržištu, a vezani su uz sigurnost hrane. Vezano na eksterne krize uzrokovane cikličnim kretanjem ekonomije ili pak krizama uzrokovanim nekim nepredviđenim situacijama poput pandemije Covid, poduzeće aktivno upravlja rizicima na način da identificira moguće rizike i ocjenjuje njihove vjerojatnosti kako bi odgovarajuće reagirali na moguće štetne događaje na poslovanje poduzeća.

#### **2. Da li ste promatrali i analizirali sve potencijalne prijetnje na poslovanje?**

Ispitanik odgovara da se u poduzeću redovito, prema potrebi identificiraju svi rizici poslovanja kako bi se njima upravljalo.

#### **3. Koji su bili znakovi upozorenja dolazeće krize?**

Neki od znakova upozorenja bili su:

- a) Usporenje rasta gospodarstva na europskoj razini,
- b) Smanjenje planiranje proizvodnje u nekim sektorima,
- c) Pad kamata na kredite.

#### **4. Jeste li bili osigurani za slučaj prekida poslovanja? (npr. osiguranje imovine)**

Ispitanik navodi kako je u poduzeću jedino osigurana imovina od raznih vremenskih nepogoda i požara. Osiguranje samog poslovanja nije moguće preko polica osiguranja, već se štitimo na druge načine, poglavito upravljanjem rizicima.

## **5. Koje radnje ste poduzeli da se kriza u Vašem poduzeću spriječi?**

Ispitanik je odgovorio da se pokušava efikasno upravljati rizicima kako bi se oni identificirali te spriječili.

### **5.2.Faza 2 (faza pripreme)**

U fazi pripreme također je postavljeno 5 pitanja na koja je vlasnik poduzeća dao odgovore.

#### **1) Kako ste se nosili s krizom kada je ona nastupila? Da li je bilo otpuštanja radnika?**

Ispitanik navodi da u početku krize te za vrijeme krize nije bilo otpuštanja radnika, pokušavali su se maksimalno zadržati svi radnici.

#### **2) Koje su bile glavne prijetnje i opasnosti krize?**

Ispitanik odgovara kako je od glavnih prijetnji bila smanjenje obujma poslovanja, a jedna od glavnih opasnosti bila je smanjenje likvidnosti zbog različitih zastoja u poslovanju.

#### **3) Kako je poduzeće poslovalo u vrijeme krize? Da li je uopće poslovalo ili je bilo zatvoreno?**

Ispitanik odgovara da zbog prirode prehrambene industrije te dobrih odnosa s kupcima i dijela prodaje u retailu, nismo imali značajniji pad prodaje.

#### **4) Da li ste uveli promjene u poslovanju poduzeća tokom krize?**

Ispitanik navodi da se smanjio se opseg radnog vremena te smo pojačali provjeru plaćanja kako bi izbjegli eventualne probleme.

#### **5) Koje su bile mjere sigurnosti da bi mogli normalno raditi?**

Ispitanik je odgovorio da su se mjere sigurnosti odnosile ponajprije na zaštitu zdravlja samih zaposlenika u vidu zaštitne odjeće te zaštitnih maski

### 5.3.Faza 3 ( faza zaustavljanja)

U ovoj fazi, ujedno i posljednjoj, postavljeno je 6 pitanja na koja je vlasnik poduzeća dao odgovore.

#### 1) Koje su posljedice u poduzeću nakon krize, da li ih uopće ima?

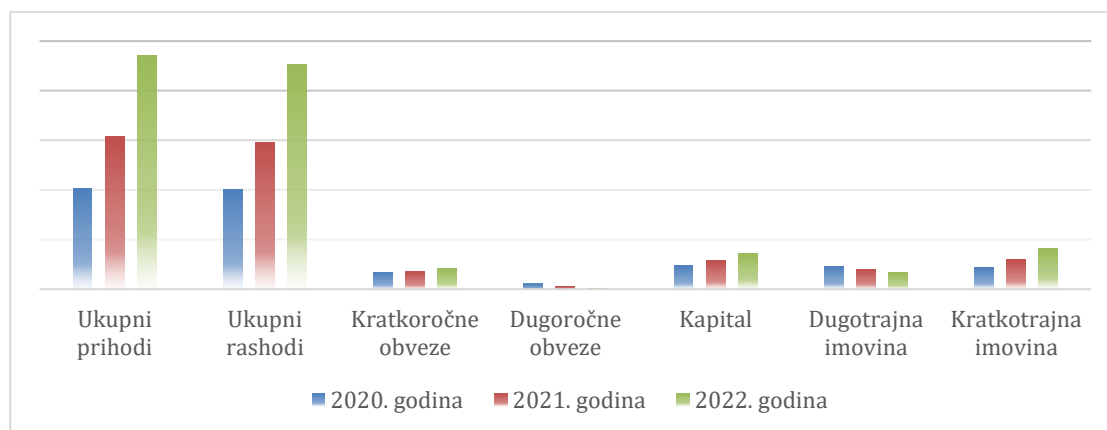
Ispitanik odgovara da u poduzeću nema posljedica krize da je poduzeće uspješno izašlo iz krize.

#### 2) Da li je bilo teško poslovati nakon pandemije?

Ispitanik navodi kako je poduzeće u stalnom rastu te se nisu osjetile posljedice Covid-a.

#### 3) Je li došlo do smanjivanja/ rasta prihoda i rashoda, ako da za koliko % prihoda, odnosno koliko % troškovi?

Slika 8. Prikaz troškova obzirom na 2020., 2021. i 2022.godinu.



Iz prikazanog grafikona može se zaključiti kako je vidljiv rast prihoda, rashoda, kratkoročnih obveza, kapitala te kratkotrajne imovine, a pad dugoročnih obveza te dugotrajne imovne.

#### 4) Koliko je kriza psihološki utjecala na Vas i zaposlenike?

Ispitanik je odgovorio da se poduzeće u potpunosti oporavilo od krize te nema značajnijih utjecaja ni na same zaposlenike.

#### 5) Ako kriza ponovno nastupi da li ste spremni opet nositi se s time?

Ispitanik odgovara kako su krizna vremena ciklična pojava te svakako očekujemo novu krizu koja je samo novi izazov u svakodnevnom poslovanju

#### 6) Što ste naučili iz prethodne krize?

Ispitanik je odgovorio da su naučili da je svaka kriza drugačija od prethodne te kako treba unaprijed upravljati rizicima koje poslovanje ima.

## 6. Zaključak

Kriza pogođena Covid 19-virusom ostat će u sjećanju dugi niz godina. To je bila kriza koja je na trenutak zaustavila turizam, proizvodnju trgovinu, prijevoz te mnoge druge djelatnosti. Također ostavila je i loš trag što se tiče ljudske psihe i ljudskog ponašanja. Mnoga poduzeća nisu bila spremna suočiti se sa krizom te što će im sama kriza donijeti te su prestala s radom.

Krizni menadžment radi na proučavanju opasnosti i prijetnji te procjeni osjetljivosti na rizike izvan i unutar samog poduzeća. Kod tog procesa glavnu ulogu ima analiza scenarija koju smatraju jednom od boljih alata što se tiče kontrole rizika. Još jedna sastavnica koja je bitna kod upravljanja kriznim situacijama je izrada samog kriznog plana koji omogućuje jasan pregled procedura te transparentnu raspodjelu odgovornosti za donošenje ispravnih odluka da bi se osigurali egzistencijalni ciljevi u poduzeću te zaštitili svi povezani dionici poduzeća.

Kako je pandemija Covid-19 utjecala na poduzeća te koji su bili krizni faktori i kako se poduzeće izvuklo iz krize u svrhu pisanja završnog rada napravljeno je istraživanje na primjeru tvrtke „PG Orehovec“ iz Velikog Bukovca te je odrađen kratki intervju kojim se kroz tri faze nastojalo utvrditi da li je krizni menadžment spomenutog poduzeća prolazio kroz sve tri faze i jesu li uspješno savladane, posebice je li postojao krizni plan u fazi prevencije. U tom kratkom istraživanju vidljivo je sve ono što je bilo dobro, ali i loše kod kriznih situacija. U prvoj fazi istraživanja može se zaključiti kako poduzeće ima unaprijed definiran krizni plan koji je vezan uz njihovu sigurnost te se također promatraju svi rizici koji im mogu prijetiti na poslovanje. Kod druge faze je vidljivo da su pokušavali maksimalno zadržati zaposlenike tako da su se smanjili opsezi radnog vremena te su također vodili brigu o mjerama sigurnosti. U posljednjoj fazi istraživanja vidljivo je kako poduzeće nije imalo prevelikih posljedica što se tiče same krize te je još također i vidljiv porast prihoda i rashoda nakon pandemije.

Temeljem istraživanja poduzeća može se zaključiti da se poduzeće u potpunosti oporavilo od krize te nemaju značajnijih posljedica. Također su upoznati s svim mjerama sigurnosti te uspješno rade i djeluju i danas.

## Literatura

1. Drljača M. (2017) Anticipativno upravljanje krizom zračne luke, Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb
2. Farkaš F. (1991.) Upravljanje krizom na temelju iskustava Mađarskih poduzeća, Ekonomski vjesnik, Katedra za ekonomiku Sveučilište Janus Pannonius, Pecs, str. 132.-133.
3. Glavaš N. (2021.) Krizni menadžment- Kako upravljati u vrijeme krize?, dostupno na <https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/>, 15.06.2024.
4. Idžojtić M. (2023.) Upravljanje Covid-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2023.
5. Jugo D. (2007.) Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga d.d., Zagreb
6. Kešetović Ž., Toth I. (2012) Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija -, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica,
7. Osmanagić Bedenik N. (2007.) Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga d.d., Zagreb
8. Poljoprivredno gospodarstvo Orehovec, dostupno na <https://pgorehovec.hr/hr/>, 15.06.2024.
9. Tafra-Vlahović M (2011.) Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
10. Vidas I. (2023.) Uloga upravljanja kriznog menadžmenta u poduzećima, dostupno na <https://www.insolve.hr/literatura/2/55702> , 15.06.2024.



## **Popis slika**

Slika 1: Matrica procesa upravljanja krizom.....	10
Slika 2: Matrica toka procesa krize.....	11
Slika 3: Proces ovladavanja krizom.....	13
Slika 4: Koraci upravljanja preokretom.....	14
Slika 5: Životni vijek poduzeća.....	15
Slika 6: Inicijalna analiza incidenta.....	17
Slika 7: Početna analiza problema.....	18
Slika 8: Prikaz troškova obzirom na 2020., 2021. i 2022. godinu.....	24

## **Popis tablica**

Tablica 1:Uzroci krize.....	9
-----------------------------	---









