

# Menadžment i poslovna kriza

---

**Peraković, Anica**

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

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:674175>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

**Anica Peraković**

# **MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2015.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNO UPRAVLJANJE  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

**Anica Peraković**

# **MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA**

**Završni rad**

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0619412020

Karlovac, travanj 2015.

## SAŽETAK

Kada se govori o krizi najčešća je asocijacija na krizu u području ekonomije i gospodarstva ali ona se može pojaviti u bilo kojem području ljudskog djelovanja. Kriza je proces, stanje ili događaj koji može nanijeti nepopravljivu štetu pojedincu, organizaciji i društvu. Ona predstavlja prijetnju reputaciji i opstanku organizacije.

U današnje vrijeme globalizacije i integracije tržišta, razvoja tehnologija, dostupnosti financijskih i ljudskih resursa, brzina poslovnih promjena s kojom se poduzeća susreću u svakodnevnom poslovanju dovodi do poslovne neizvjesnosti. Donošenje uzastopnih loših odluka i nerješavanje problema uzrokuje poslovnu krizu u poduzeću. Menadžment kao prva karika organizacijskog lanca ima odlučujuću ulogu u rješavanju nastalih problema. Spremnost menadžmenta na pravovremeno prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija u poslovanju je od velike važnosti, a brza reakcija može spasiti poduzeće od loših poslovnih rezultata.

Priznavanje postojanja problema u poslovanju je prvi korak suočavanja s krizom. Velik je broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, identificiraju mjesta nastanka problema i time pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Prepoznavanjem simptoma krize moguće je ustanoviti njene uzroke, a rješavanjem njezinih uzroka ovladava se krizom.

Proces upravljanja rizicima jedan je od instrumenata upravljanja krizom, koji mora biti integriran u cjelokupan proces upravljanja u poduzeću, usađen u poslovne procese i organizacijsku kulturu. Upravljanje rizicima znači definiranje svakog pojedinačnog rizika, ocjena njegovog pojavljivanja i djelovanja te pronalazak optimalnih rješenja u svrhu upravljanja rizicima.

Najvažniji kvantitativni podaci za analizu poslovanja poduzeća jesu financijski pokazatelji koji se računaju iz financijskih izvještaja poduzeća. Analizom pokazatelja dolazi se do realnih i objektivnih podataka o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti i rentabilnosti poslovanja. Financijski pokazatelji su temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Prihvatanjem krizne situacije započinje dugotrajan proces izlaska iz krize koji za poduzeće predstavlja restrukturiranje organizacije i potpunu promjenu načina poslovanja. Odabir

strategije izlaska ovisi o uzroku krize, vremenu trajanja i stupnju njenog razvoja u poduzeću. Svaka je kriza jedinstvena te ne postoji jedno, univerzalno rješenje oporavka.

Proces upravljanja krizom je kružni proces koji se konstantno nadograđuje i nikada ne završava. Na taj način se potiče poslovna izvrsnost organizacije, a rizik nastanka nove krize sveden je na minimum.

**Ključne riječi:** menadžment, poslovna kriza, upravljanje krizom, upravljanje rizicima, Z-Score model, Business Excellence indeks

## SUMMARY

Most common association of concept of crisis is economic crisis, but it can appear in all spheres of human activities. Crisis refers to an event, stage or process that causes or threatens to cause unrecoverable damage to the individual, organisation or society by the means of destroying it or affecting its reputation.

Business uncertainty can be caused by globalization, market integration, technology development, availability of financial and human resources as well as daily turbulent business activities. Business crisis is caused by rash decisions and disorganized approach to problem solving. Company management has a leading role in solving problems that have occurred. Crisis management involves potential threats assessment and finding the best ways to avoid those threats, which in the end can save company from negative financial results.

First step of dealing with crisis is recognition of its existence. There are variety of indicators indicating of the potential decline, thus identifying the roots of the problems and helping management in making decisions that will eventually lead out of the crisis. Crisis symptoms recognition reveals its causes, while solving its causes manages the crisis per se.

Risk management is a crisis management instrument that ought to be an integral part of organizational processes, decision making process and organizational culture. Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability and impact of unfortunate events.

The most significant quantitative data for business analysis are financial indicators taken out of financial statements. Indicator analysis leads to actual and objective data about entity's liquidity, financial stability, indebtedness and profitability. Financial indicators are basis for making correct business decisions.

Long lasting process of recovery begins with acceptance of crisis, which requires restructuring of the organization and complete change of the way of doing business.

The strategy of crisis termination depends on its cause, duration and its progression stage in the entity. Every crisis is specific and requires unique crisis management approach.

Risk management is a cyclic process that is always being upgraded, thus stimulating business excellence and reducing the occurrence of a new crisis to a minimum.

**Key words:** management, business crisis, crisis management, risk management, Z-Score model, Business Excellence Index

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. MENADŽMENT, MENADŽER I KRIZNI MENADŽMENT –DEFINIRANJE POJMOVA.....	3
2.1. Uloga menadžera u poduzeću .....	4
2.2. Krizni menadžment.....	7
3. POSLOVNA KRIZA.....	9
3.1. Vrste poslovnih kriza .....	10
3.2. Uzroci poslovne krize.....	11
3.2.1. Vanjski uzroci kriza .....	13
3.2.2. Unutarnji uzroci kriza .....	19
4. UPRAVLJANJE KRIZOM PRIMJENOM POKAZATELJA POSLOVANJA .....	29
4.1. Prepoznavanje simptoma pada poslovanja.....	29
4.2. Instrumenti upravljanja krizom .....	31
4.2.1. Upravljanje rizicima .....	32
4.2.2. Financijski instrumenti upravljanja krizom.....	40
4.2.2.1. Z-Score model.....	43
4.2.2.2. Business excellence indeks.....	47
4.2.2.3. Usporedba Z-Score i BEX pokazatelja .....	53
4.2.3. Bonitet poduzeća.....	54
4.2.4. Politika fleksibilnosti.....	55
5. IZLAZAK IZ KRIZE .....	57
6. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA.....	62
POPIS TABLICA.....	64
POPIS SLIKA .....	65
POPIS GRAFIKONA.....	66
POPIS SHEMA .....	67



## **1. UVOD**

Brzina poslovnih promjena, pod utjecajem globalizacije i inovativnosti dovodi do poslovne neizvjesnosti s kojom se poduzeća susreću u svakodnevnom poslovanju. Utjecaj krize vrlo je značajan za poslovanje poduzeća, te je od velike važnosti spremnost menadžmenta na pravovremeno prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija u poslovanju. Kriza nije jednoznačno određena. Kriza je rezultat velikog broja mogućih poslovnih situacija pod utjecajem događanja u internom i eksternom okruženju poduzeća. Ona može biti uzrokovana djelovanjem vanjskih sila kao što su ekonomske promjene, tehnološke promjene, elementarne nepogode ili događajima unutar organizacije koji su pokrenuti donošenjem loših odluka menadžmenta, štrajkovima zaposlenika i drugo. Područje moguće pojavnosti poslovne krize od posebnog je interesa za menadžment te će u ovom radu biti teoretski pozicionirano poimanje menadžmenta i krize te moguće intervencije na poslovanje primjenom pokazatelja uspješnosti poslovanja kao mjerljivih polazišta za poslovne aktivnosti s ciljem utjecaja na krizne situacije s ekonomskog aspekta.

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

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Cilj rada je teoretski pozicionirati poimanje menadžmenta i poslovne krize te aplikativnom primjenom ukazati na moguće metode kojima menadžment može prepoznati krizne situacije

i time omogućiti pravovremeno djelovanje na iste. U ovom radu obrađena je tema značaja menadžmenta u poduzeću, pojava poslovnih kriza, njihovih uzroka i simptoma te proces izlaska iz krize. U procesu suočavanja s krizom nužno je da organizacija u što kraćem roku donese odluke koje su od presudne važnosti za nastavak poslovanja. Iz tog su razloga u ovom radu prikazani i opisani načini ovladavanja krizom te su prikazani stvarni primjeri rađeni na poslovnim subjektima koji posluju u Republici Hrvatskoj.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Pri izradi završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura, stručni članci eksperata s područja analiza poslovanja poduzeća i poslovnih kriza, te relevantne Internet stranice. Znanstvene metode koje su korištene tijekom izrade rada su metoda kompilacije, metoda analize i metoda deskripcije. Obradom teme i analizom podataka dolazi se do zaključaka o simptomima i uzrocima poslovnih kriza te načinu upravljanja krizom čak i prije njena nastanka. Primjeri poslovnih kriza obrađeni su metodom kompilacije. Primjeri upravljanja krizom obrađeni su korištenjem podataka iz dostupnih godišnjih financijskih izvještaja poduzeća primjerenim financijskim instrumentima iz područja upravljanja krizom (Z-Score model i Business Excellence indeks).

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih dijelova. U prvom dijelu, uvodu, određuje se predmet istraživanja, korištene znanstvene metode i struktura rada. Drugi dio pojmovno obrađuje menadžment, kao sustav upravljanja i njegovu važnost u organizaciji. U trećem poglavlju definirana je poslovna kriza i opisani uzroci njena nastajanja. Četvrto poglavlje obrađuje upravljanje krizom primjenom pokazatelja poslovanja poduzeća. U ovom su poglavlju dani stvarni primjeri analize poslovnog stanja poduzeća, čiji su rezultati temelj za donošenje poslovnih odluka. Peto poglavlje opisuje proces izlaska iz krize, a posljednji dio, zaključak, predstavlja sintezu cjelokupnog rada.

## 2. MENADŽMENT, MENADŽER I KRIZNI MENADŽMENT –DEFINIRANJE POJMOVA

Peter Drucker, poznat kao otac modernog menadžmenta je rekao: jedino što razlikuje jedno poduzeće od drugoga jest kvaliteta njegova menadžmenta na svim razinama.<sup>1</sup> Menadžment predstavlja ključnu funkciju u poduzeću. Odgovoran je za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća. Da bi menadžment poduzeća ispunio ciljeve potrebno je mnogo znanja i iskustva koja mora imati nekolicina ljudi okupljenih u funkciji menadžmenta.

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. To je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih ciljeva te proces koordinacije faktora proizvodnje odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva.“<sup>2</sup>

S obzirom da poduzeća ovise o sposobnostima i znanjima menadžmenta koji ih vode uočeno je da je glavni uzrok ekonomskih kriza, pa čak i nerazvijenosti mnogih zemalja, neefikasna primjena menadžmenta, loš menadžment i nepoznavanje materije upravljanja, dok je nedostatak resursa sekundarni uzrok kriza i zaostajanja u razvoju.

Prema nadležnosti u procesu odlučivanja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva poduzeća, razlikuju se tri osnovna oblika upravljačkih aktivnosti i to:<sup>3</sup>

- stratejski menadžment,
- operativni menadžment,
- integrativni menadžment.

Stratejski menadžment je osnovna upravljačka funkcija poduzeća. Odgovoran je za odabir strategije, stratejskih planova i ciljeva. Donosi strategije na razini cijele korporacije, poslovnih jedinica i na razini svih funkcija u organizaciji (financijska strategija, marketinška strategija, strategija istraživanja i razvoja, strategija ljudskih potencijala). Stratejski menadžment pronalazi najefikasnije načine za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Odabire metode,

---

<sup>1</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 153

<sup>2</sup> Ibid., str.153

<sup>3</sup> Ibid., str.154-156

instrumente i procese koji usmjeravaju poslovanje poduzeća u smjeru rasta i razvoja. Analizira vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća te prema njima oblikuje daljnje aktivnosti. Kombinira ograničene materijalne, nematerijalne i ljudske resurse poduzeća u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti. Strateški menadžer odgovoran je za donošenje strateških odluka koje moraju zadovoljiti potrebe mnogih interesnih grupa. Vlasnici poduzeća očekuju dobit i isplaćene dividende, kupci kvalitetu kupljenih proizvoda i usluga, dobavljači očekuju isplate dobavljene robe u rokovima, kreditori urednu isplatu duga. Da bi udovoljio svim zahtjevima strateški menadžer mora koordinirati unutarnjim okruženjem poduzeća da bi zadovoljio potrebe vanjskog okruženja i istovremeno poduzeću ostvario dobit, rast i poslovni ugled.

Operativni menadžment usmjeren je na rješavanje svakodnevnih poslovnih situacija u fizičkoj proizvodnji proizvoda, osiguravanju resursa za neometan rad i na poboljšanje proizvedenih poslovnih procesa. Operativni menadžer donosi odluke o operativnim ciljevima i zadacima organizacijskih jedinica i poslovnih funkcija poduzeća. U svrhu ispunjavanja proizvodnog plana osigurava pravovremenu opskrbu sirovinama koje ulaze u proces te svim ostalim sredstvima potrebnim za proizvodnju krajnjeg proizvoda. Planira potrebne količine ulaganja kapitala u proces proizvodnje te koordinira i kontrolira realizaciju operativnih zadataka i ciljeva. Glavni zadatak odnosno cilj operativnog menadžmenta je proizvesti kvalitetan proizvod uz optimalno korištenje resursa danih na raspolaganje.

Integrativni menadžment sjedinjuje strategijski i operativni menadžment. Strategijski menadžment daje viziju i ciljeve poduzeća dok je operativni menadžment usmjeren na obavljanje dnevnih zadataka koji moraju biti u skladu s vizijom i ciljevima strategijskog menadžmenta. O koordinaciji i suradnji ovih upravljačkih funkcija ovisi uspješnost cjelokupnog poslovanja poduzeća.

## **2.1. Uloga menadžera u poduzeću**

Menadžer u poduzeću ima kompleksan, zahtjevan i složen posao. Uspješnost obavljanja menadžerskog posla ovisi o znanjima, kvalifikacijama i stečenim vještinama menadžera. On je odgovoran za nadgledanje i upravljanje organizacijskim resursima u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Djeluje i usmjerava organizaciju u smjeru ostvarivanja planova i

strategija. Da bi uspješno upravljao organizacijom mora posjedovati menadžerske vještine. Robert L. Katz identificirao je vještine potrebne menadžeru, to su:<sup>4</sup>

- tehničke vještine odnosno poznavanje i vladanje znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću,
- vještina rada sa ljudima odnosi se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih. Ova vještina se iskazuje kroz odnos menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s ovom vještinom dozvoljava podređenima da se izraze i potiče njihovu participaciju.
- vještina poimanja ili konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanja važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Ova vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja. Menadžer s ovom vještinom misli strategijski.
- vještina oblikovanja podrazumijeva sposobnost menadžera da oblikuje rješenja poslovnih problema i to na način koji će najviše koristiti poduzeću. Da bi bili učinkoviti, osobito na višim organizacijskim razinama, menadžeri moraju biti vješti uraditi više nego samo vidjeti problem. Moraju imati i vještinu tvorbe novih, korisnih ideja i dati praktično rješenje određenog problema. Menadžeri moraju isto tako imati vještinu da zasnuju rješenje koje je moguće provesti u okviru danih realnosti.

Aktivnosti menadžera svrstane su u temeljne funkcije menadžmenta:<sup>5</sup>

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- kontroliranje,
- upravljanje ljudskim resursima.

---

<sup>4</sup> Cingula, M.: Strategijski menadžment, Fakultet informatike i organizacije Varaždin, Varaždin 2006., str.26.

<sup>5</sup> Ibid.,str.163

Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta a obuhvaća identificiranje i odabir ciljeva i aktivnosti poduzeća. Definira strateške, financijske, marketinške i korporativne ciljeve. Određuje misiju i viziju poduzeća, odnosno svrhu njegova djelovanja.

Organiziranje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva definiranje zadataka i aktivnosti, delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje aktivnosti, stvaranje i oblikovanje uloga svakog pojedinca u organizaciji. Menadžer odabire strukturu organizacije koju smatra najprikladnijom za izvršavanje poslovnih ciljeva.

Dok se ostale funkcije menadžmenta mogu delegirati stručnjacima unutar ili izvan poduzeća funkcija vođenja ne može se delegirati na druge. Vođenje je središnja funkcija menadžmenta i temeljni posao menadžera. Potrebno je znati upravljati ljudima u organizaciji, uključiti i angažirati sve potrebne ljudske resurse kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Vođenje također uključuje motiviranje i komuniciranje. To je proces u kojemu menadžer vrši utjecaj na druge i usmjerava njihove aktivnosti u smjeru ostvarenja ciljeva. Zadatak je vođe da usadi vrijednosti u organizaciju. Te su vrijednosti temelj na kojem se gradi odnos prema obavljanju zadatka i cjelokupnom poslu, stoga je sposobnost vođenja vrlo važna osobina menadžera.

Menadžerska funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju djelovanja s ciljem osiguranja ispunjenja ciljeva poduzeća i njima pripadajućih planova.<sup>6</sup> Da bi se moglo kontrolirati potrebno je imati planove i ciljeve. Oni moraju biti mjerljivi kako bi se moglo kontrolirati njihovo ispunjavanje. Kontroliranje daje spoznaju o stupnju ispunjenja planova te omogućuje preventivne i korektivne mjere u svakoj fazi procesa izvršavanja planova.

Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na zapošljavanje, promaknuća, školovanja i edukacije, ocjene karijere zaposlenika, isplatu plaća i bonusa. Kvalitetan menadžer utjecat će na razvoj zaposlenika motiviranjem, nagrađivanjem i poticanjem individualnog razvoja svakog pojedinca imajući na umu da se razvojem pojedinca razvija cjelokupna organizacija.

Zadaci menadžmenta su opširni i kompleksni, od funkcija koje menadžer ima unutar poduzeća do uočavanja i praćenja trendova izvan poduzeća. Suvremeni menadžer mora imati sposobnost analitičkog mišljenja, brzog zaključivanja, biti samoinicijativan, odlučan, taktičan, težiti postavljanju visokih ciljeva sebi i cijeloj organizaciji. Praćenje trendova, tehnologija,

---

<sup>6</sup> Ibid., str.36

promjena na tržištu, ekonomskih, gospodarskih, političkih, demografskih i ostalih promjena omogućava menadžeru prilagođavanje strategija, ciljeva i politika poduzeća konstantnim promjenama te tako omogućuje opstanak poduzeća na tržištu.

## **2.2. Krizni menadžment**

Poslovna kriza je stanje u organizaciji koje nastaje djelovanjem jednog ili više nepovoljnih događaja koji uzrokuju probleme u poslovanju, a očituje se smanjenjem prihoda, gubitcima, smanjenim obujmom posla i smanjenom likvidnošću čime je ugrožava egzistencija poduzeća. Menadžment, kao prva spojnica organizacijskog lanca, ima odlučujuću ulogu u upravljanju i rješavanju krize. Obrazovan i kompetentan menadžment uložiti će sve potrebne resurse u prevenciju kriznih događaja te će vlastitim angažmanom ili uz pomoć vanjskih organizacija oformiti krizni menadžment i prije nego do krize dođe.

Krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje.<sup>7</sup>

Zadaća kriznog menadžmenta je vrlo opsežna, od postavljanja preventivnih mjera koje svode nastanak krize na minimalnu mogućnost do upravljanja krizom, njena ublažavanja, pravodobnog reagiranja i saniranja nakon njena djelovanja. Kriza može pogoditi svaku organizaciju, bez obzira na njenu veličinu. Menadžeri organizacija koje zahvati krizna situacija moraju djelovati brzo kako bi ustanovili njezin uzrok, uklonili ga i uz što manju štetu, riješili poslovnu krizu. Brza i odlučna reakcija donesena na temelju prepoznavanja simptoma krize odlika su dobrog kriznog menadžmenta a vode prema brzom rješavanju krize sa što manjim posljedicama. Svaka krizna situacija se treba po završetku analizirati i dovesti do spoznaja i zaključaka koji će poduzeće učiniti snažnijim za buduće poslovanje. Ako poduzeće uspije bolje

---

<sup>7</sup> Kešetović Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012., str. 263

ovladati krizom od konkurencije, uspješan krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća.<sup>8</sup>

U suvremenim organizacijama krizni menadžment sve je češće sastavni dio upravljanja poduzećem. Procjenjuje nastanak rizika prilikom donošenja poslovnih odluka i otkriva potencijalne prijetnje i prilike za poboljšanje poslovanja. Pravovremeno otkrivanje prijetnji i nedostataka odlučujući su elementi prevencije i ovladavanja krizom.

---

<sup>8</sup> Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 109



### 3. POSLOVNA KRIZA

Kriza je proces, stanje ili događaj koji može nanijeti veću štetu, pa i uništiti pojedinca, skupinu, organizaciju i društvo.<sup>9</sup> Kada se govori o krizi najčešća je asocijacija kriza u području ekonomije i gospodarstva ali ona se može pojaviti u bilo kojem području ljudskog djelovanja, od kriza koje nastaju promjenama u društvu, demografskih i sociokulturnih kriza do kriza u medicinskom sektoru, ekologiji ili bilo kojem drugom području. Glavna su obilježja krize da je ona situacija koja mijenja proces i smjer djelovanja organizacije ili društva.

Poslovna kriza se definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.<sup>10</sup> Ambivalentan, odnosno, dvojak ishod ovisi o pripremljenosti poduzeća na kriznu situaciju te uspješnosti rješavanja problema. Poslovna kriza je situacija u kojoj se poduzeće nađe svojom krivnjom donoseći loše poslovne odluke ili iznenada, pod utjecajem nekog vanjskog faktora koji se nije mogao ili se mogao djelomice predvidjeti. To je stanje u kojem je opstanak poduzeća ugrožen. Što je dublja, zahvaća veće područje djelovanja, te je njome teže ovladati.

Vanjski faktori koji uzrokuju poslovne krize mogu biti iznenadne katastrofe kao što su poplave, potresi ili požari koji uništavaju imovinu i resurse poduzeća, te ona tako uništena trebaju pronaći novi kapital s kojim bi mogla krenuti ponovno od početka, što ne uspijeva mnogim poduzećima. Vanjski faktori kao što su promjena politika i zakonskih regulativa nisu razarajući u istoj mjeri kao prirodne katastrofe ili ljudski faktor ali mogu uvelike usporiti rast poduzeća. Donoseći neispravne poslovne odluke, koje se uvrštavaju u unutarnje uzroke kriza, poduzeće može svojim djelovanjem uzrokovati povrede ljudskih života, ekološke katastrofe, zagađivanje okoline, prodaju proizvoda koji su štetni za zdravlje, trovanja hranom ili bilo koju drugu situaciju ugrožavanja ljudskih prava i okoliša. Ovi događaji uzrokuju ozbiljne poslovne probleme za koje neka poduzeća ne mogu ili ne znaju pronaći rješenje.

Krize su nepovratan proces. One se mogu ublažiti, umanjiti, ispraviti i nadoknaditi reakcijom poduzeća za koju je ključno da je brza i konstruktivna. Osobito su osjetljive situacije nanošenja štetnih događaja ljudima. Reakcija na krizu uzrokovanu oštećenjem korisnika i kupaca, osim

---

<sup>9</sup> Ekonomski fakultet Zagreb, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-10%20%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf> (04.11.2014.)

<sup>10</sup> Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb 2003., str. 12

što mora biti brza, ona mora biti i iskrena te ne smije služiti kao prilika za vlastitu reklamu i promicanje poduzeća. Takvu će poruku društvo ocijeniti kao neiskrenu i uvredljivu a problem se neće riješiti i kriza će se produbiti.

### 3.1. Vrste poslovnih kriza

Krizu je moguće podijeliti prema sljedećim kriterijima:<sup>11</sup>

- prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana,
- prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna,
- prema ovladivosti kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno 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.

Trajanje krize i njene posljedice usko su povezane sa stupnjem razvoja krize. Ako se kriza na vrijeme uoči veća je vjerojatnost njenog rješavanja i brzog izlaska organizacije iz krize. U slučaju njena uočavanja kada je već duboko zahvatila organizaciju izlazak iz krize je dugotrajan a posljedice velike.

Prema stupnju opažanja poslovna kriza najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve:<sup>12</sup>

- potencijalna kriza
- latentna kriza
- akutna kriza.

Potencijalna kriza definirana je stanjem u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Poduzeće koje nema planove i ciljeve koji su realni i mjerljivi, financijsku kontrolu nad poslovanjem te ostale elemente važne za funkcioniranje i vođenje poduzeća vrlo će lako upasti u krizu jer ne postoji sustav koji bi alarmirao menadžment na

---

<sup>11</sup> Ibid., str. 17

<sup>12</sup> Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010. str.12

probleme u organizaciji, čime se problemi otkrivaju u kasnim fazama kada ih je teško ispraviti. Pažljivo planiranje, kontrola poslovanja i dobar krizni menadžment mogu već u ranoj fazi otkriti rizike u poslovanju i moguće krize koje proizlaze iz tih rizika te usmjeriti aktivnosti poduzeća na njihovo otklanjanje.

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji ali je najčešće prikriivena. Signali krize su jaki i mogu se razaznati ako se ne zanemaruju pokazatelji koji se, uglavnom, kreću u negativnom smjeru. S obzirom da je kriza rezultat prošlih odluka i akcija potrebno je poduzeti korektivne i preventivne mjere i time suzbiti krizu u samim počecima.

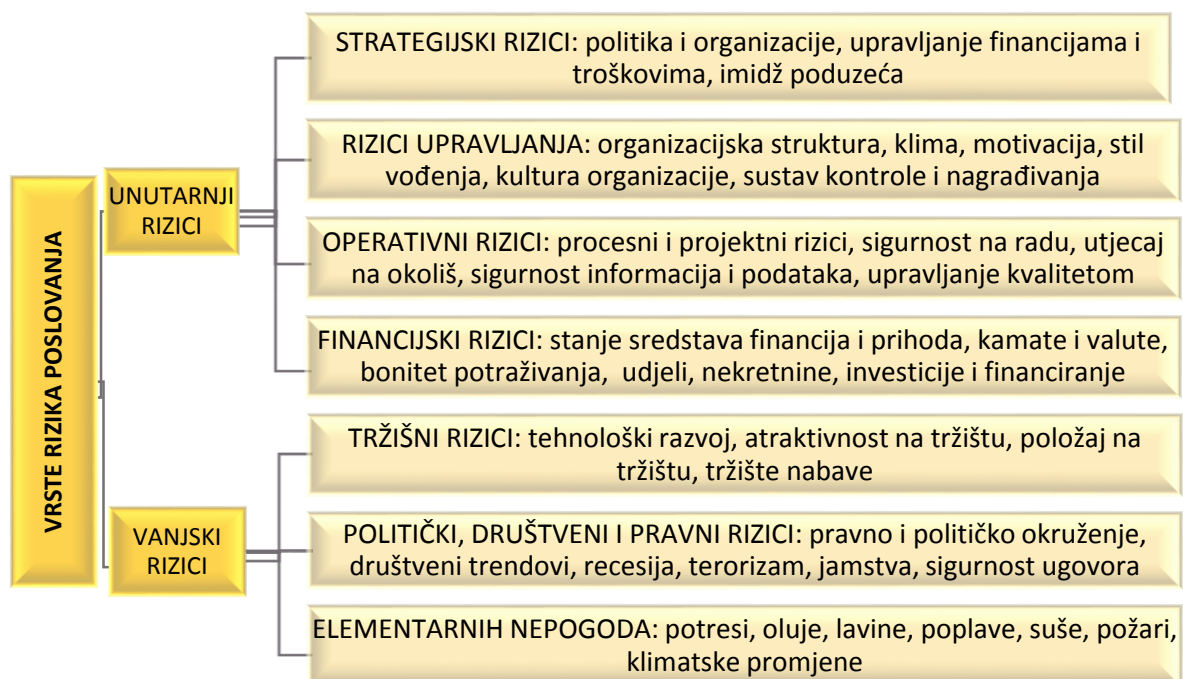
Akutna kriza je treći stupanj razvoja krize. U ovom stadiju su simptomi krize vidljivi. Potrebno je u vrlo kratkom vremenu efektivno i usmjereno djelovati. Svaka donesena odluka može poduzeće odvesti još dublje u krizu ili ga može izbaviti iz nje. Akutna kriza je stanje u kojem je šteta već nastala te se moraju poduzeti mjere ispravljanja i smanjenja nastale štete na što manju mjeru. U ovom stupnju krize vrlo je važan obrazovan i iskusan menadžment koji će znati usmjeriti akcije prema spašavanju poduzeća.

### **3.2. Uzroci poslovne krize**

Poslovna kriza može nastati iznenada ili postepeno - ignoriranjem pokazatelja koji upućuju na potencijalni problem. Većina je kriza uzrokovana donošenjem uzastopnih loših odluka menadžmenta u poduzeću. Simptomi neuspjeha vidljivi su mnogo prije početka krize. S vremenom nastaju problemi u organizacijskoj komunikaciji, nezadovoljstvo među zaposlenicima, neizvršavanje obaveza zaposlenika koje nastaje, ne samo zbog nezadovoljstva zaposlenika, već često i zbog nepoznavanja opisa posla i radnih zadataka uzrokovanih loše opisanim poslovnim procesima i postupcima. Nemjerljivi i nerealni planovi koji se ne mogu dostići i loše izgrađena strategija također zbunjuju i demotiviraju zaposlenike. Takve organizacije uglavnom stagniraju, nemaju predodžbu o smjeru u kojem trebaju djelovati, ne iskorištavaju svoju imovinu i vlastite, ranije stečene, prednosti za usmjeravanje na rast i razvoj. Stagnacija za poduzeće znači neprilagođivanje konstantnim tržišnim promjenama i sve teže zadovoljavanje potreba kupaca koji se okreću konkurenciji. Dolazi do gubitka pozicije na tržištu, te konačno i neizostavno, nastanku krize.

Svaka se organizacija u svom poslovanju susreće sa velikim brojem različitih rizika koji utječu na izvršenje vlastitih ciljeva organizacije. Ti su rizici uključeni u cjelokupno poslovanje i obuhvaćaju sve poslovne procese, projekte, cjelokupnu organizaciju i strateške planove poduzeća. Osnovna je podjela rizika u poslovanju na rizike koji nastaju djelovanjem vanjskih ili unutarnjih faktora.<sup>13</sup> Rizici nastali vanjskim utjecajem su tržišni rizici, politički rizici, rizici nastali promjenama u društvu, promjenama pravne prakse ili djelovanjem prirodnih sila (poplave, požari, potresi..). Na ovladavanje vanjskim rizicima se može vrlo malo ili nimalo utjecati. Ovladavanje rizicima unutar poduzeća ovisi o menadžmentu poduzeća. Broj rizika nastalih unutar poduzeća je velikog obujma a mogu se odnositi na rizike uključene u donošenje strateških odluka, rizike upravljanja u poduzeću, operativne ili financijske rizike. Sljedeća slika daje prikaz osnovne podjele rizika.

Slika 1: Vrste rizika poslovanja



Izvor: Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, [www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9.\\_Odrivi\\_uspjeh\\_i\\_upravljanje\\_rizicima\\_poslovanja.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9._Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf) (12.12.2014.)

<sup>13</sup> Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, [www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9.\\_Odrivi\\_uspjeh\\_i\\_upravljanje\\_rizicima\\_poslovanja.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9._Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf) (12.12.2014.)

Na poslovanje poduzeća mogu utjecati političke promjene u svijetu ili zemlji, izglasan novi zakon, starenje stanovništva koje potiče nove trendove, pojava supstitutivnih proizvoda, promjena uprave poduzeća, manjak komunikacije u organizaciji, nezadovoljstvo zaposlenika. Kriza je posljedica djelovanja vanjskog okruženja na poduzeće ili je uzrokovana djelovanjem unutar poduzeća stoga je osnovna podjela uzroka kriza na vanjske i unutarnje uzroke.<sup>14</sup>

### **3.2.1. Vanjski uzroci kriza**

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

Glavni vanjski uzroci kriza u poduzećima jesu:<sup>15</sup>

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

Ekonomske promjene mogu uzrokovati velike krize u poduzećima. Pad potražnje ili smanjenje tržišta koje poduzeće opslužuje dovodi poduzeće u nezavidnu poziciju u kojoj je potrebna hitna reakcija menadžmenta i preusmjeravanje sredstava u područja organizacije gdje nastaje kriza. Krizu također može uzrokovati nepovoljna promjena tečaja valuta, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana, kriza u zemlji ili međunarodna kriza, inflacija i recesija. Ovisno o stupnju pripremljenosti i načinu reakcije na krizu poduzeće će ili uspjeti savladati i prebroditi krizu ili će propasti. Kontrolom poslovanja, usmjerenim planiranjem i razvojem menadžment može ublažiti i premostiti krizu.

---

<sup>14</sup> Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010. str.15

<sup>15</sup> Ibid.

Promjene u konkurenciji i njihovo praćenje od presudne su važnosti za opstanak poduzeća. Prema Michaelu Porteru postoji pet konkurentskih sila:<sup>16</sup> pregovaračke snage kupaca i dobavljača, opasnost od supstituta, rivalstvo sa postojećim konkurentima te ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje. Pet konkurentskih sila uzrokuju niže cijene proizvoda konkurencije, teži plasman vlastite robe na tržište, suočavanje sa nepovoljnim zahtjevima dobavljača, te novi konkurentni proizvodi koji otežavaju poslovanje i predstavljaju ozbiljnu prijetnju opstanku poduzeća.

Političke promjene i zakonske regulative za poduzeće gotovo uvijek predstavljaju velike inicijalne troškove. Te promjene često traže uvođenje novog načina obračunavanja, nova ulaganja, nove programe i mijenjanje načina poslovanja. Političke i zakonske promjene događaju se vrlo brzo i gotovo je nemoguće na njih se pravovremeno prilagoditi.

Socijalne promjene kao što su starenje stanovništva, promjene u kulturi, stilu življenja, prehrani, zdravom načinu života, ekologiji, trendovi u ophođenju sa kućnim ljubimcima, svakodnevne promjene u modnoj industriji i mnoge druge, traže konstantno praćenje promjena te pravovremene reakcije na tržištu. Poduzeće koje ne mijenja proizvod prema potrebama tržišta zapada u krizu i nestaje s tržišta. Relativno je mali broj kompanija koje svoje poslovanje temelje na jakim brandovima i nemaju potreba za velikim promjenama. To su kompanije kao što su Coca Cola i McDonald's koje svoje poslovanje temelje na brandu koji je stabilan i ne treba ga mijenjati. Za razliku od njih, kompanije kao što su Apple, Toyota, Samsung te mnoge druge, iako njihova imena predstavljaju brand, ostale su konkurentne zahvaljujući ulaganju u konstantna istraživanja, inovacije i razvoj vlastitih proizvoda. Prilagođavanje potrebama tržišta omogućilo im je ostanak na tržištu te nisu zamijenjene drugom, inovativnijom i modernijom kompanijom.

Tehnološke promjene gotovo su svakodnevne. Nove tehnologije omogućavaju poduzećima bolje, učinkovitije poslovanje poduzeća, veću proizvodnju, smanjenje grešaka, lakšu kontrolu procesa. Tehnološke promjene su vrlo rijetko izravan uzrok propasti poduzeća, jer im kao i socijalnim promjenama treba vremena da budu prihvaćene. One češće mogu usporiti rast poduzeća, doprinijeti povećanim troškovima zbog njihove implementacije ili ograničiti

---

<sup>16</sup> Cingula, M.: Strategijski menadžment, Fakultet informatike i organizacije Varaždin, Varaždin 2006.,str. 98

poslovanje. Tehnološke promjene mogu biti uzrok propasti poduzeća ako ono nije u mogućnosti implementirati ih u poslovni proces u dužem vremenskom periodu.

Temeljem proučavanja dosadašnjih spoznaja nastanak poslovnih kriza u mnogim poduzećima uzrokovan je donošenjem poslovnih odluka koje nisu u skladu s društveno prihvaćenim normama i standardima. To su krize koje nastaju reakcijama i ponašanjem korisnika, kupaca, potrošača na proizvod ili uslugu. Tako su npr. trovanja hranom, uništavanje okoliša, rasističko ponašanje prema zaposlenicima ili korisnicima, ozljeda ili izazvana smrt i drugi incidenti koji mogu poprimiti globalne razmjere uzrok ozbiljnih kriza u poduzeću. Te su situacije popraćene pravnim tužbama, brojnim kritikama i osudama javnosti. Poduzeću mogu nanijeti nepopravljivu štetu. Osim financijskih gubitaka koji nastaju prilikom ispravljanja štete dolazi i do gubitka reputacije u društvu. Odnosi s javnošću imaju znatan utjecaj prilikom ispravljanja štete. Njihov je zadatak prenijeti poruku masama u kojoj osim isprike, moraju pokazati iskrenu namjeru popravka greške i poduzimanje preventivnih mjera koje će omogućiti nastanka novog štetnog događaja eliminirati ili svesti na najmanju mjeru. O njihovoj poruci ovisi daljnji tok krizne situacije.

Mnogi događaji mogu se predvidjeti ako se promatraju i analiziraju, čime se uvelike smanjuje rizik od njihovog nepovoljnog utjecaja. Zadaća je menadžmenta pravovremeno preoblikovanje strategija i planova te usmjeravanje pozornosti prema mjestima potencijalnog nastanka krize odnosno rizika što omogućava djelovanje koje sprečava krizu ili je smanjuje na prihvatljivu razinu.

Bez obzira da li su razlozi krize uzrokovani vanjskim ili unutarnjim djelovanjem, o unutarnjem stanju poduzeća ovisit će reakcija, brzina i spremnost rješavanja nastalih problema. Poduzeće suočeno sa nestabilnom internom okolinom teže će pronalaziti rješenja za nastalu krizu. Loši međuljudski odnosi i nedostatak komunikacije ne pridonose rješavanju krize već poduzeće vode u propast.

Kriza koja je nastala reakcijom potrošača, a potaknuta odnosom kompanije prema svojim kupcima, 1970-ih godina 20. stoljeća obišla je cijeli svijet. Kao vodeća na tržištu sa 468 tvornica

u 86 zemalja, Švicarska prehrambena kompanija Nestlé<sup>17</sup> optužena je za čedomorstvo u zemljama trećeg svijeta<sup>18</sup>.

Agresivnom propagandom i prodajom mlijeka u prahu indirektno je uzrokovala smrt dojenčadi u siromašnim zemljama, koja je umjesto majčinog mlijeka hranjena njihovom formulom mlijeka za dojenčad. Marketinškim reklamama u kojima djecu hranjenu Nestlé formulom prikazuju kao inteligentnu, razvijenu i zdravu, te dijeljenjem besplatnih uzoraka u bolnicama, nagrađivanjem liječnika koji su zagovarali korištenje njihovih proizvoda i slične aktivnosti u kojima su „mlijeko iz boce“ promovirali kao jednako zdravo kao i majčino mlijeko, Nestlé je zbog zanemarivanja društvene odgovornosti optužen za neetično i nemoralno ponašanje. Kompanija je svjesno, znajući za neprihvatljive higijenske uvjete u kojima žive siromašni stanovnici zemalja trećeg svijeta vodila agresivnu kampanju prodaje svojih proizvoda radi stvaranja vlastitog profita. Novorođenčad je zbog zaražene vode s kojom se mlijeko pripremalo obolijevala i gubila na težini te umirala od pothranjenosti. Cijeli je slučaj zabilježen kao „*baby killer scandal*“.

Nestlé je u godinama koje su uslijedile izgubio reputaciju među potrošačima te velike količine novca. Svoje je stavove branio pred Svjetskom zdravstvenom organizacijom (engl. *World Health Organization - WHO*), međunarodnim fondom Ujedinjenih naroda za pomoć djeci u svijetu (engl. *United Nations International Children's Emergency Fund - UNICEF*) te pred građanskim i crkvenim udrugama i njihovim istomišljenicima. Plakat koji je korišten u kampanji protiv kompanije Nestlé prikazan je na slici 2.

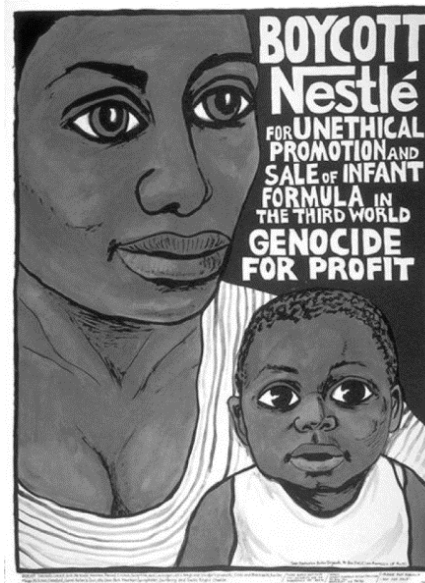
---

<sup>17</sup> Nestlé, <http://www.nestle.com> (04.11.2014.)

<sup>18</sup> Ibid.



Slika 2: Poster afričkih aktivista korišten u kampanji protiv Nestlé



Izvor: The African Activist Archive, <http://africanactivist.msu.edu/> (09.12.2014.)

Afrički aktivisti predstavljaju organiziranu grupu ljudi koja je od 1950-ih do 1980-ih, diljem Sjedinjenih američkih država, promicala jednakost i prava afričkog naroda.<sup>19</sup> Prijevod natpisa na posteru koji su aktivisti koristili u kampanji protiv promocije i prodaje hrane za dojenčad multinacionalne kompanije Nestlé glasi: Bojkot Nestlé za neetičnu promociju i prodaju hrane za dojenčad u zemljama trećeg svijeta. Genocid radi profita. Poster je izrađen 1978. godine u Kaliforniji.

Obranu od optužbi Nestlé je temeljio na pogrešnom tumačenju svojih reklama u kojima kompanija ne ohrabruje majke da prestanu dojiti i koriste njihovo mlijeko u prahu već upućuju na korištenje njihovih proizvoda majkama koje nemaju mogućnost dojiti svoju djecu. Isto tako navode da je voda, posuđe i hrana u siromašnim područjima ionako bila kontaminirana te da se zaraza samo prenijela na njihov proizvod. Treća tvrdnja u vlastitoj obrani bila je povlačenje sebe iz centra pozornosti te upućivanje na stvarni problem koji nije pitanje hraniti li dojenčad majčinim mlijekom ili supstitutima već kako zamijeniti majčino mlijeko kvalitetnim supstitutom.

---

<sup>19</sup> The African Activist Archive, <http://africanactivist.msu.edu/> (09.12.2014.)

Odluke donesene u svrhu oslobađanja optužbi, zadovoljenja kriterija svjetske zdravstvene organizacije i zadovoljenja javnost bile su precizne, jasne i rigorozne:<sup>20</sup>

- stopiranje svih marketinških akcija prema građanstvu,
- zabrana dijeljenja besplatnih uzoraka proizvoda majkama i liječnicima te zabrana darivanja liječnika,
- zabrana davanja bonusa za prodane količine,
- zabrana materijalnog i financijskog poticanja prodaje,
- zabranjeno korištenje slika dojenčadi te jasno ispisanu važnost dojenja na proizvodu
- na proizvodima jasno navedene opasnosti prilikom pogrešnog korištenja formule mlijeka koja je izrađena u sukladnosti sa svjetskom zdravstvenom organizacijom.

Trideset godina kasnije Nestlé još uvijek prate optužbe iz prošlosti ali svojim poslovnim odlukama šalje poruku javnosti da je kompaniji stalo do kupaca. Ulaže velike količine novca u izradu objekata s pitkom vodom u zemljama trećeg svijeta, osnivač je *Healthy Kids Programme*-a<sup>21</sup> kojim potiče zdravlje djece diljem svijeta i član je mnogih održivih društveno odgovornih projekata. Konstantno povećava udio organski uzgojene hrane u svom proizvodnom programu sa ciljem da postane vodeća kompanija u zdravoj i visoko nutritivnoj hrani. Poslovanje održava transparentnim i komunicira sa javnosti putem društvenih mreža.

---

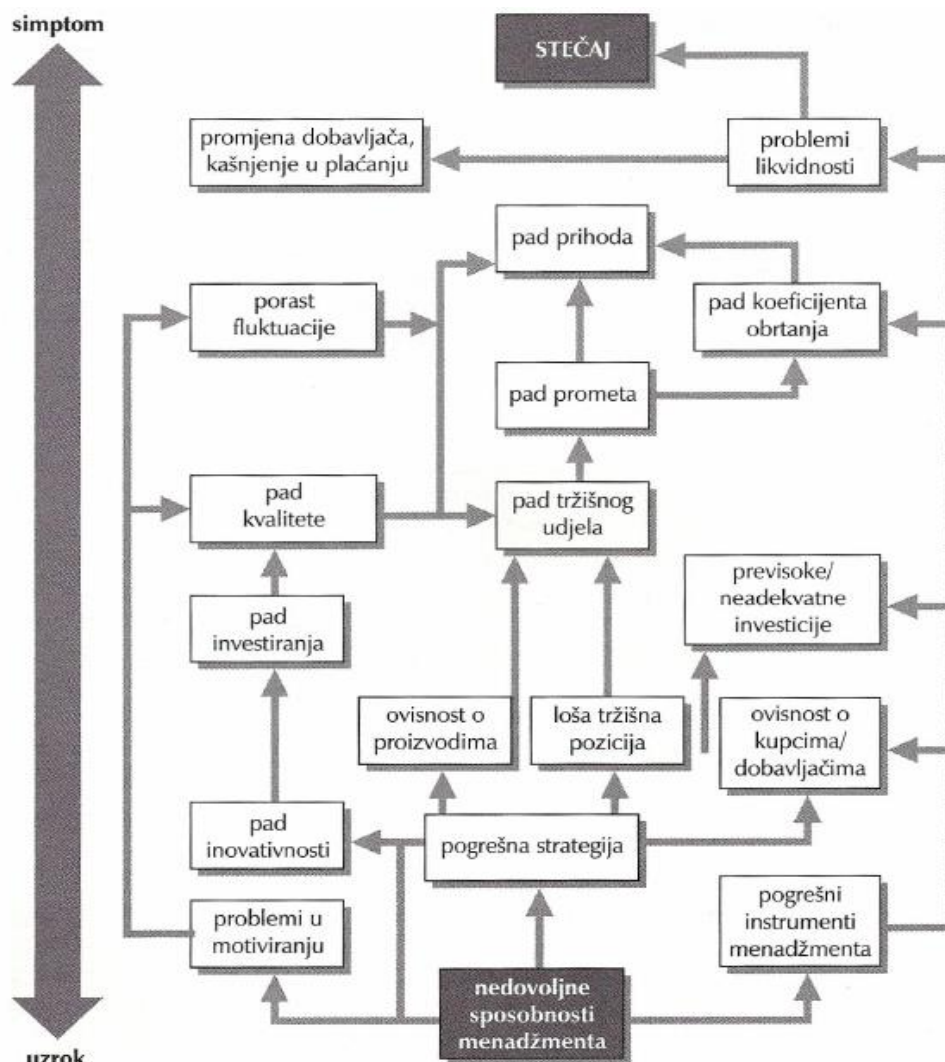
<sup>20</sup> Pacific Ethnography, [http://www.paceth.com/ibus/nestle\\_case.pdf](http://www.paceth.com/ibus/nestle_case.pdf) (04.11.2014.)

<sup>21</sup> Nestlé, <http://www.nestle.com> (04.11.2014.)

### 3.2.2. Unutarnji uzroci kriza

Krize koje su uzrokovane problemima unutar poduzeća su mnogo češće od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima.<sup>22</sup> Poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njena rješavanja. Kompetentniji i iskusniji menadžment brže uočava uzroke problema. Prepoznavanje uzroka problema omogućava djelovanje menadžmenta u smjeru njihova rješavanja. Brzo rješavanje uzroka umanjuje negativne posljedice koje dovode poduzeća u krize. Uzročno posljedične veze i složenost procesa koji su uzrok krizama prikazan je sljedećom shemom.

Shema 1: Uzročno posljedične zavisnosti krize



Izvor: Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 36

<sup>22</sup> Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 35

Shema prikazuje slijed uzroka poslovne krize i posljedica koje pritom nastaju. 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. Svaki od navedenih problema otežava poslovanje i potiče nastanak krize. Tako npr. pogrešna strategija menadžmenta vodi prema lošoj poziciji na tržištu koja uzrokuje pad tržišnog udjela. Smanjenjem udjela na tržištu poduzeću je smanjen priljev novca čime dolazi do pada prometa. On pak uzrokuje pad prihoda što predstavlja ozbiljan problem poslovanju poduzeća.

Prema ekonomistima Slatteru i Lovettu, najvažniji unutarnji uzroci kriza su:<sup>23</sup>

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

Loš menadžment te neiskusni i nedovoljno obrazovani voditeljski timovi su na vrhu ljestvice rizika za poslovanje poduzeća. U suvremenom poslovanju dobar vođa prilagođava se promjenama, prihvaća nove ideje i timski rad, motivira svoje zaposlenike. Zajedničko donošenje odluka, komunikacija i konzultacija sa nižim menadžmentom, koji je dobro upoznat sa svakodnevnom problematikom poslovanja, te zna u kojem je području potrebno revidirati procese, gotovo je uvijek jedini ispravan put ka razvoju i daljnjem rastu poduzeća. Zadaća je uprave poduzeća da razvija strategiju poslovanja i donosi realne ciljeve te da usmjerava i

---

<sup>23</sup> Slatter, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011., str.33

kontrolira menadžere u provođenju tih ciljeva. Uprava mora biti svjesna važnosti svojih funkcija te poduzeću posvećivati potrebno vrijeme. Zaposlenicima je potreban vođa koji poznaje procese te koordinira i nadgleda cjelokupan rad organizacije. Ako poduzeće nema vođu koji usmjerava i nadgleda procese nastaju problemi koji dovode do poslovne krize.

Financijsko upravljanje i politika poduzeća, definiranje izvora financiranja, odnosi vlastitog i tuđih izvora financiranja, upravljanje imovinom i kapitalom ključno su važne odluke koje usmjeravaju poduzeće prema rastu i zatvaraju rizike poslovanja koji mogu nastati donošenjem pogrešnih financijskih odluka. Financijsko upravljanje od strane nedovoljno obrazovanog i neiskusnog kadra dovodi do donošenja pogrešnih poslovnih odluka koje mogu imati velike posljedice na poslovanje. Analiza financijskih izvještaja najvažniji je dio analize poslovanja poduzeća.

Financijski izvještaji daju prikaz o segmentima poduzeća koja uzrokuju najveće troškove kao i o onima koji zarađuju novac. Na temelju izvještaja njihovi korisnici donose odluke o poslovanju poduzeća. Nedovoljna financijska kontrola i nepoznavanje materije financijskih izvještaja uzrok su propadanja poduzeća. U trenucima kada je potrebno brzo donošenje odluka te alokacija postojećih resursa u rješavanju kriznih situacija neophodno je znati odakle povući potrebne resurse uz nanošenje najmanje moguće štete. S druge strane financijski kriminal i prijevare moralno neosjetljivih direktora i menadžera koji žele izvući vlastitu korist iz poduzeća, ne samo da izravno štete poslovanju poduzeća već dugotrajno i njegovu ugledu, gubitku tržišta, poslovnih partnera te u konačnici dovode do milijunskih iznosa odšteta a nerijetko i zatvora. Kreativno (ili manipulativno) računovodstvo naziv je koji se koristi kod upotreba i zloupotreba računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali financijski rezultati koji namjerno odstupaju od istinitog i fer prikaza.<sup>24</sup> Time se povećava dobit poduzeća, profit, zamagljuje se vlastita zarada pojedinaca ili se skrivaju gubitci. Kreativno računovodstvo prikriva sliku stvarnog stanja poduzeća a njegovo korištenje je znak problema u poslovanju.

Dennis Kozlowski, izvršni direktor kompanije Tyco International, pravomoćno je osuđen za ostvarivanje koristi od imovine poduzeća. Kroz nedopuštene plaće i neodobrene bonuse na svoj račun ukrao je 150 milijuna dolara i oštetio kompaniju za više od 500 milijuna dolara<sup>25</sup>. Poznat je, također, po kupnji zavjesa za tuširanje u vrijednosti od 6.000,00 dolara koje su

---

<sup>24</sup> Jurjević, M.: Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje, Sveučilište u Splitu, 2012., str.3

<sup>25</sup> Accounting Degree Review, <http://www.accounting-degree.org/scandals/> (04.10.2014.)

kasnije služile kao dokaz na suđenju, te organiziranjem privatne zabave u vrijednosti 2 milijuna dolara, a sve kompanijinim novcem. Godine 2005. osuđen je na 25 godina zatvora, što je jedna od najvećih kazni izrečenih za financijsku prijevare. Iste su sudbine doživjeli izvršni direktori kompanija Enron i WorldCom, koji su do 2002. godine investitore oštetili za 74 milijarde dolara<sup>26</sup> i 180 milijardi dolara<sup>27</sup>.

Upravljanje obrtnim kapitalom također se ubraja u unutarnje izvore krize.<sup>28</sup> Obrtni kapital predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća.<sup>29</sup> Obrtni kapital je ulaganje u obrtna sredstva poduzeća. Obuhvaća određivanje oblika kratkoročnog financiranja obrtnih sredstava, te dugoročnog financiranja za onaj dio obrtnih sredstava koji treba biti dugoročno prisutan u poslovanju poduzeća (stalna obrtna sredstva). Obrtni (radni) kapital je uvjet likvidnosti i financijske stabilnosti poduzeća. Postoji minimalni iznos ove imovine koji banke često zahtijevaju od svojih dužnika. Kreditori i poslovođstva koriste izvještaje o upotrebi obrtnog kapitala za unutrašnju kontrolu. Analiza ovih izvještaja daje dobar uvid u financijske transakcije poduzeća.<sup>30</sup> Ukoliko poduzeće tijekom dužeg perioda nema dovoljno sredstava na računu za svakodnevno poslovanje, opstanak poduzeća je upitan.

Troškovi su kategorija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uzroka poslovnih kriza. Poduzeće s visokim troškovima u odnosu na dobit posluje na granici profitabilnosti, ulazi u dugove i postaje nesolventno, a već male promjene na tržištu mogu uzrokovati potpuni krah takvog poduzeća. Najčešći izvori troškova koji se mogu brzo i jednostavno regulirati su stvaranje nepotrebnih zaliha i ulaganja u sredstva koja nisu nužna za poslovanje poduzeća. Uštede na uredskom materijalu, revizija proizvodnog procesa i ušteta na sirovini, smanjenje otpada proizvodnje, reguliranje potrošnje energije i mnogi drugi postupci jednostavno i efikasno stvaraju poduzeću uštedu i stvaraju sredstva koja se mogu upotrijebiti za razvoj poduzeća. Smanjenje troškova optimiziranjem i standardizacijom poslovnih procesa dovodi do povećanja produktivnosti a time i dobiti te izlaska poduzeća iz krize nastale zbog lošeg upravljanja troškovima.

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Slatter, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011., str.39

<sup>29</sup> Knjigovodstvo Actarius, <http://www.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=o> (04.10.2014)

<sup>30</sup> Ibid.

U suvremenom svijetu velikih kompanija, globalnog tržišta i brzog širenja informacija ne ulagati u marketing od samog početka za poduzeće znači ne ulazak u tržišnu utakmicu u kojoj najviše odnose oni koji su najglasniji, ne nužno i najkvalitetniji. Marketing nije samo ulaganje u promidžbu i davanje velikih iznosa za oglašavanje na televiziji. Marketing je, također, ljubazno i kvalificirano prodajno osoblje i dostupnost informacija kojima se potpomaže kupnja proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi. Nesvjesnost značaja marketinga te nedovoljna ulaganja u marketing utječu na pad prodaje i smanjenje dobiti, gubitak konkurentne pozicije te naposljetku nastanak poslovne krize.

Pretjerani rast prodaje<sup>31</sup>, veliki projekti<sup>32</sup> čija je dobit precijenjena ili troškovi podcijenjeni, preuzimanja tvrtki i kupnja povezanih ili nepovezanih poduzeća zbog horizontalnih ili vertikalnih integracija kojima se očekuje rast vlastitog poduzeća, te konfliktne situacije unutar same organizacije, nemotiviranost i nezadovoljstvo zaposlenika, loša podjela rada i nedefinirana hijerarhijska struktura u poduzeću također su uzroci problema, neuspjeha i nastanka poslovnih kriza.

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 globalnog svjetskog tržišta.

---

<sup>31</sup> Slatte, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011., str.44

<sup>32</sup> Ibid.

Tablica 1: Istraživanje uzroka neuspjeha poduzeća

	Schendel i dr. 1976.	Bibeault 1982.	Slatter 1984.	Thain i Goldthorpe 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., str.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 ciljeve. Zbog ovih razloga organizacija je izgubljena u poslovanju i nije sposobna odrediti prioritete te usmjeriti svoje poslovanje prema uspješnosti. Drugi na ljestvici najvećih utjecaja pada poslovanja uzorkovanih poduzeća je 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.



Istraživanje uzroka neuspjeha poduzeća provođeno je u vremenskom periodu od 20 godina.<sup>33</sup> Zbog toga je moguće uočiti razloge pada povezanih sa trendovima poslovanja u razdoblju u kojem je analiza provedena. Godine 1997. može se uočiti porast pada poslovanja zbog preuzimanja i financijske politike poduzeća. Devedesete godine su bile godine rasta gospodarstva.<sup>34</sup> Poduzeća koja su kupljena u to vrijeme često su bila preplaćena te upravljana neiskusnim menadžmentom što je dovelo do poslovnih kriza i pada poslovanja.

Iste, 1997. godine, događale su se promjene na tržištu potražnje.<sup>35</sup> Zbog razvoja tehnologije, informatike i općenito komunikacijskog sustava informacije su bile dostupne u kratkom roku na bilo kojem mjestu, zbog čega je potražnja postala sve zahtjevnija. Poduzeća koja se nisu mogla nositi sa stalnim promjenama i novim zahtjevima potražnje upala su u probleme. Iz istog razloga ta su poduzeća odbačena iz tržišne utakmice jer su bolje pripremljena poduzeća sa manjim troškovima, ekonomijom obujma ili ekonomičnijim poslovanjem bolje zadovoljila novonastale promjene u potražnji te je time okrenula svojim proizvodima.

U travnju 2014. godine Microsoft je za iznos od 7,2 milijarde dolara<sup>36</sup> kupio jedan od najpopularnijih i najuspješnijih brandova poznatih po proizvodnji mobitela – Nokiu. Finska Nokia desetljećima je bila na vrhu svjetske ljestvice proizvođača telekomunikacijske opreme, bežične tehnologije i mobilne opreme. Donedavno vodeća kompanija na tržištu mobilnih telefona u kratkom je periodu prodana američkoj multinacionalnoj kompaniji, vodećoj u proizvodnji i prodaji računalnog softvera i hardvera. Kompanija je i dalje locirana u Finskoj, a funkcionirat će kao Microsoftova podružnica u njihovom 100%-tnom vlasništvu. Oko nastalog događaja mišljenja su podijeljena. Dio poslovnog svijeta smatra kako je nastali događaj bio potreban zbog spašavanja Nokije od propasti, dok drugi dio struke smatra kako je cijeli proces kupnje Nokije davno zamišljen i pomno pripreman. Bez obzira koja je tvrdnja točna činjenice ukazuju da je Nokia upala u duboku krizu.

Od 2007. godine kada je konkurentska kompanija Apple lansirala na tržište prvi „pametni telefon“ iPhone, Nokia gubi vodeću poziciju na tržištu uz neprekidno smanjenje dobiti i ulazi u

---

<sup>33</sup> Izvor: Slatter, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011., str.59

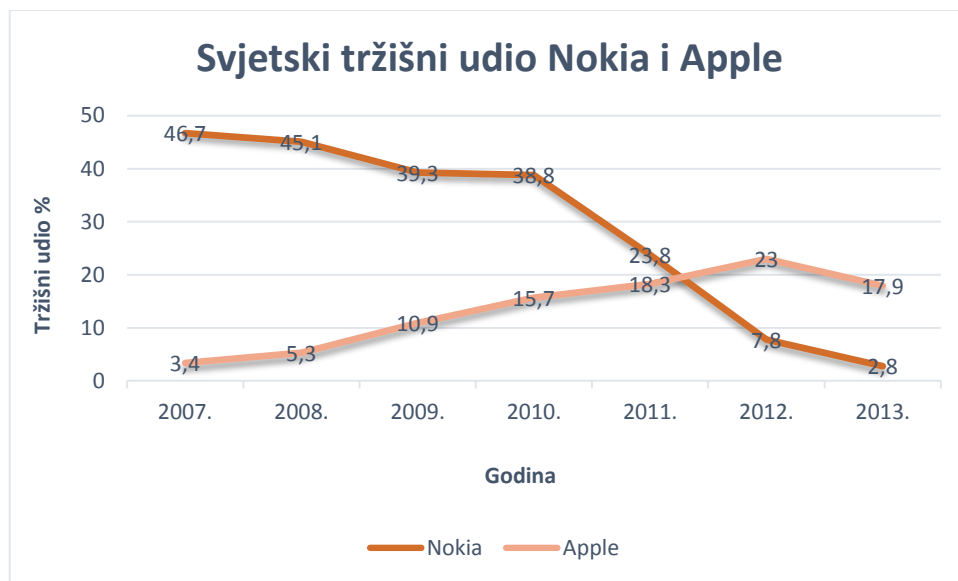
<sup>34</sup> Ibid., str.60

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Tutor2u, <http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/nokia-and-strategic-change-the-essential-a2-business-case> (10.12.2014.)

krizno razdoblje. Grafikon 1 prikazuje međusobni odnos multinacionalnih kompanija Nokije i Apple od 2007. godine do 2013. godine. Ulaskom na tržište Apple-ovog pametnog telefona iPhone mijenja se Nokijin udio na tržištu mobilnih telefona. Sa iznad 46% udjela 2007. godine<sup>37</sup> Nokija u sljedećih 7 godina konstantno pokazuje pad, do konačnog smanjenja na 2,8% tržišnog udjela 2013. godine<sup>38</sup> te Microsoftovog preuzimanja početkom 2014.

Grafikon 2: Usporedba Nokia i Apple udio na tržištu mobilnih telefona



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na Statista, <http://www.statista.com/> (11.12.2014.)

Nokia je zbog gore navedenog zapala u financijske probleme. Zbog izgubljenog udjela na tržištu mobilnih telefona poslovala je sa sve manjom dobiti. Cijena dionica Nokije je pala, a agencije za rejting srušile su kreditni rejting Nokije. Vrijednost cjelokupne kompanije je pala. Uzrok svemu ovome je bio smanjenje prodaje mobilnih uređaja. Kupci nisu kupovali Nokijine mobitele. Operativni sustav mobitela (Symbian) je zastario a novih mobitela sa boljim operativnim sustavom nije bilo na tržištu. Pametni telefoni Samsunga i Applea preuzeli su vodstvo.

Nokia je previdjela smjer u kojem su pametni telefoni krenuli, a s njima i operativni sustavi koji njima upravljaju. Razvoj iPhonea i Androida bolje su zadovoljavali potrebe kupaca. Nokia se opirala novim tehnologijama smatrajući svoj proizvod kvalitetnijim i boljim. Usmjeren na

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

razvoj hardvera a ne softvera i mobilnih aplikacija, Nokia je gubila tržišnu utrku. Uvođenje pametnih telefona događalo se polako, sa teškoćama i zakašnjelim rokovima te velikim troškovima. Upravljanje je usmjereno na proizvod a ne potrebe kupaca.

Loš menadžment ohrabren dosadašnjim uspjesima prekasno je uočio probleme, kriza je već zahvatila kompaniju. Nedostatak inovacija (npr. novi operativni sustav, dodatne aplikacije) kasna reakcija na potrebe potrošača, nedostatak komunikacije u organizaciji, birokracija (npr. prespora komunikacija, velika količina papirologije), pogrešne odluke dovele su Nokiju do gubitka tržišne pozicije i ugrožavanja opstanka poduzeća.

Godine 2011. Nokia kao izlaz iz krize vidi partnerstvo sa Microsoftom kojem daje pravo na korištenje Windows Phone softvera za mobilne uređaje. Nokia mijenja predsjednika Uprave. Novi predsjednik Uprave je Stephen Elop, bivši predsjednik mobilnog odjela u Microsoftu.

Stephen Elop promijenio je strategiju Nokije. Nokia je morala proći program značajnih promjena. Elop je najavio partnerstvo s Microsoftom kao strateški potez za izlazak iz krize. Usmjerio je resurse na istraživanje i razvoj u području mobilnih uređaja i softvera. Odgovornosti je delegirao na lokalne menadžere i njihove timove umjesto dosadašnjeg centralnog odlučivanja. Elop je otpustio 4000 radnika a proizvodnja je premještena iz Europe i Mexica u jeftinije azijske zemlje. 2012. godine najavljeno je zatvaranje tvornica u Finskoj, Njemačkoj i Kanadi. Elop je posljednjih godina smanjio broj zaposlenih za više od 20.000, sve u svrhu poboljšavanja financijske pozicije kompanije. Ukinuo je isplatu dividendi. Do sredine 2012. godine Nokia je izgubila 88 mlrd dolara u tržišnoj vrijednosti.<sup>39</sup>

Iz gore navedenog mogu se uočiti velike strategijske promjene kroz koje je Nokia prošla u svrhu izlaska iz krize i opstanka na tržištu. Ukratko to su:<sup>40</sup>

- novi predsjednik uprave
- udruživanje s Microsoftom
- donošenje novih strateških odluka, promjene u planiranju poslovanja
- usmjeravanje na softver a ne hardver telefona

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

- ukidanje Nokijine konzervativne birokratske kulture radi bržeg praćenja promjena na tržištu
- stvaranje cjenovno konkurentnijeg proizvoda smanjenjem troškova izrade.

Microsoftovo preuzimanje Nokije prikazano u mjernim veličinama:<sup>41</sup>

- Microsoft je za preuzimanje Nokijinog odjela Uređaji i Servisi isplatio 7,2 milijarde dolara,
- od toga pet milijardi odlazi na poslovanje,
- ostatak od 2,18 milijardi dolara odlazi na intelektualna prava,
- Nokia u svom vlasništvu ima više tisuća patenata,
- 32.000 djelatnika Nokije prelazi u Microsoft,
- 56.000 zaposlenika ostaje u segmentima Nokije koji nisu preuzeti,
- tijekom drugog kvartala 2013. tržištu je isporučeno 8,7 milijuna Windows Phone mobitela, što je tržišni udio od 3,7 posto,
- iznad 10 posto udjela na tržištu Windows Phone ima u devet zemalja,
- Nokijin udio u ukupnom broju isporuka Windows Phone mobitela iznosi 81,6 posto
- 2007. godine Nokia je imala udio na tržištu u iznosu od 49,4 posto
- u jesen 2012. ta brojka iznosila je 4,3 posto.

Kao što je ranije navedeno, kriza je nepovratan događaj s negativnim ili pozitivnim ishodom, koji mijenja smjer poslovanja poduzeća. Finska kompanija Nokia je pozitivan ishod vidjela u udruživanju s drugom kompanijom. Udruživanje je potpuni preokret u poslovanju jedne kompanije, a sve s ciljem poboljšanja poslovanja, rasta i razvoja, stvaranja konkurentskih prednosti te zauzimanja bolje tržišne pozicije. Udruživanjem sa Microsoftom 2014. godine Nokia najavljuje novu strategiju i viziju koju gradi na tri temelja:<sup>42</sup> Nokia Networks, HERE (navigacijski sustavi), Nokia Technologies. Uz novu strategiju i nastale promjene u poslovanju Nokia ima šanse za izlazak iz krize i ponovno zauzimanje djela tržišnog kolača.

---

<sup>41</sup> Tportal, [http://gadgeterija.tportal.hr/2013/09/03/microsoft-za-72-milijarde-dolara-od-nokije-kupio-odjel-mobitela/#.VH3kI9LF\\_2I](http://gadgeterija.tportal.hr/2013/09/03/microsoft-za-72-milijarde-dolara-od-nokije-kupio-odjel-mobitela/#.VH3kI9LF_2I) (10.12.2014.)

<sup>42</sup> Nokia, <http://company.nokia.com/en/about-us/our-company> (10.12.2014.)

#### **4. UPRAVLJANJE KRIZOM PRIMJENOM POKAZATELJA POSLOVANJA**

Prepoznavanje i priznavanje postojanja problema u poslovanju je prvi korak suočavanja s krizom. Pravovremena reakcija može spasiti poslovanje poduzeća, a zanemarivanje i negiranje loših rezultata pogoršava situaciju i vodi još dublje u krizu. Velik je broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, identificiraju mjesta nastanka problema i time pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Da bi se efikasno upravljalo krizom ili je zaustavilo već u procesu njena nastajanja, potrebno je prepoznati njene simptome na vrijeme.

##### **4.1. Prepoznavanje simptoma pada poslovanja**

Simptomi krize mogu se uočiti izvan, ili češće, unutar poduzeća. Nastaju promjene u poslovanju, smanjenje profita i financijski gubitci. Financijska izvješća glavni su pokazatelj ovih promjena. Neispunjavanje ugovornih obveza prema dobavljačima i kreditorima poduzeće čini nesigurnim i nepoželjnim poslovnim partnerom. Smanjen broj dobavljača kao izvora proizvodnih sirovina i smanjena kreditna mogućnost kao rezultat nepoštivanja prošlih ugovornih obveza dovode do poteškoća u obavljanju primarnih poslovnih aktivnosti poduzeća. Promjene u odnosu prema zaposlenicima utječu na njihovo nezadovoljstvo i čestu fluktuaciju. Smanjenje kvalitete proizvoda dovodi do gubitka potražnje i smanjenja tržišnog udjela.

Svi navedeni poslovni događaji mogu biti simptomi poslovne krize ako se na vrijeme ne uoče i ne počnu rješavati. Tablica 2 prikazuje indikatore poslovanja čije promjene upućuju na nastanak poslovne krize. Indikatori su podijeljeni s obzirom na vrste kriza prema kriteriju ciljeva poduzeća.

Tablica 2: Vrste krize i simptomi s gledišta ciljeva poduzeća

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
Strateška kriza	konkurentska pozicija tržišni rast cijene kvaliteta proizvoda ugled odnos prema kupcima opseg investiranja opseg istraživanja i razvoja vrijednost za vlasnike
Kriza uspjeha	novčani tok burzovna vrijednost stvaranje vrijednosti rentabilnost ulaganja rentabilnost prometa dobiti po dionici povrat investiranja
Kriza likvidnosti	stupnjevi likvidnosti radni kapital koeficijent obrtanja dani vezivanja novčani tok račun tokova kapitala bilanca promjena

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

Strateška kriza predstavlja opasnost od gubitka tržišne pozicije i konkurentnosti.<sup>43</sup> Latentnog je karaktera te se često ne shvaća ozbiljno i ne poduzimaju se mjere sprečavanja njenog 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

<sup>43</sup> Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb 2003., str.22

problemom. Zbog ovoga, pogrešno se procjenjuje stanje poduzeća te se donose odluke koje poduzeće udaljavaju s tržišta. Gubitak tržišnog udjela je znak da politika poduzeća kreće u krivom smjeru te je potrebno što 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>44</sup> Dobitci nisu više dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i za uloženi kapital te je stvorena rentabilnost manja od troškova kapitala.<sup>45</sup> Slabe marketinške aktivnosti, nedovoljna diverzifikacija od konkurenata, povećanje troškova proizvoda uz istovremeno smanjenje prodaje uzroci su krize uspjeha. Povećanje marketinških aktivnosti, smanjenje prodajne cijene proizvoda i smanjenje zaliha mogu rezultirati smanjenjem krize uspjeha.

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

Insolventnost poduzeća uzrokovana krizom likvidnosti pojavljuje se u oko 10% slučajeva. U usporedbi sa 60%-tnim udjelom strateške krize i 30%-tnim udjelom krize uspjeha očigledna je važnost rane spoznaje kriznog razvoja.<sup>46</sup> Isto tako, šanse za rano otkrivanje krize kod velikih poduzeća koja imaju razvijen sustav analiziranja tržišta i vlastitog poslovanja veće su od šansi koje imaju mala i srednja poduzeća u kojima najčešće nemaju razvijenu detekciju kriza i u nju ulaze potpuno nepripremljeni.

## **4.2. Instrumenti upravljanja krizom**

Prvi korak prema upravljanju krizom je utvrđivanje njenog postojanja u organizaciji. Prepoznavanjem simptoma krize moguće je ustanoviti njene uzroke. Rješavanjem uzroka ovladava se krizom. Otkrivanje krize u njenom ranom stadiju omogućava brzo rješavanje krize uz minimalne gubitke za poduzeće.

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid., str.160.

Da bi sve navedeno bilo ostvarivo potrebno je znati koristiti instrumente upravljanja krizom. Najvažniji instrumenti preventivnog upravljanja krizom jesu:<sup>47</sup>

- upravljanje rizicima,
- sustav ranog upozorenja u koje se ubrajaju financijski instrumenti upravljanja krizom,
- bonitet poduzeća, te
- politika fleksibilnosti.

#### **4.2.1. Upravljanje rizicima**

Organizacije se svakodnevno u svom poslovanju susreću s poslovnim rizicima. Oni utječu na smjer donošenja poslovnih odluka a odražavaju se na cjelokupno poslovanje organizacije. Upravljanje rizicima omogućuje njihovo ovladavanje i svođenje njihovih nepovoljnih učinaka na minimum što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva.

Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja poslovnim rizicima rizik je utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Rizik je kombinacija vjerojatnosti događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.<sup>48</sup>

Upravljanje rizikom ili menadžment rizika je proces aktivnosti i pristup menadžmenta usmjeren na očuvanje imovine i dohodovne moći poduzeća i sprečavanje rizika gubitka, posebice slučajnih i nepredviđenih.<sup>49</sup> Rizik se može smanjiti tako da se poduzmu preventivne akcije i povećaju mjere opreza. Instrument je anticipativnog kriznog menadžmenta kojim se teži povećanju sigurnosti. Uobičajeno se taj cilj ostvaruje pomoću analize rizika (identifikacija i vrednovanje rizika), mjera za povećanje sigurnosti (smanjenje i izbjegavanje rizika, svladavanje rizika i ulaganje u rizik), nadzora nad rizicima.<sup>50</sup>

Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima čine koordinirane aktivnosti koje usmjeravaju i koordiniraju organizaciju s obzirom na rizike. To je skup komponenti koje pružaju

---

<sup>47</sup> Ibid., str.59.

<sup>48</sup> ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009., str.1

<sup>49</sup> Limun, <http://limun.hr/main.aspx?id=13753> (01.12.2014.)

<sup>50</sup> Ibid.



temelje i organizacijske aranžmane za izradu, implementaciju, praćenje, pregled i kontinuirao poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji.<sup>51</sup>

Proces upravljanja rizicima mora biti integriran u cjelokupan proces upravljanja, usađen u poslovne procese i organizacijsku kulturu. On je preduvjet uspješnog poslovanja. Upravljanje rizicima znači ne izbjegavati ih, već se s njima suočavati. Proces upravljanja rizicima je usko povezan sa upravljanjem krizom. Definiranje svakog pojedinačnog rizika, ocjena njegovog pojavljivanja i djelovanja te pronalazak optimalnih rješenja svrha su sustava upravljanja rizicima. Prepoznavanjem rizika djeluje se u pravcu sprečavanja krize. Njihovo međudjelovanje prikazano je sljedećom slikom.<sup>52</sup>

Slika 3: Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima



Izvor: Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., str.60.

Definiranjem i klasificiranjem rizika poduzeće preventivno djeluje na nastanak negativnih događaja čime umanjuje opasnost nastanka krize. Rizici usko povezani sa poslovanjem poduzeća, inovacijom i razvojem proizvoda, kvalitetom, financijski rizici, strateški i operativni,

<sup>51</sup> ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009, str.2

<sup>52</sup> Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga,Zagreb, 2003., str.60.

oni koji ovise o djelovanju unutar poduzeća klasificirani su kao rizici treće kategorije<sup>53</sup>. Oni se mogu izbjeći donošenjem pravilnih odluka usmjerenih poslovnoj izvrsnosti. Uspješno ovladavanje ovom vrstom rizika sprečava nastanak poslovne krize. Rizici druge kategorije<sup>54</sup> su oni koji djeluju u neposrednom okruženju poduzeća i na njih se vrlo malo može utjecati. Oni proizlaze iz gospodarskih i političkih promjena u zemlji i regiji. To su promjene zakona, fiskalne politike, tržišni rizici, carinske stope i slično. Ovi se rizici mogu djelomično umanjiti za razliku od rizika prve kategorije<sup>55</sup> koji se ne mogu predvidjeti i na njih se ne može utjecati. U rizike prve kategorije ubrajaju se prirodne katastrofe koje svojim razarajućim djelovanjem često uništavaju imovinu poduzeća i njegovo cjelokupno poslovanje. Krize nastale ovim rizicima su velikih razmjera i gotovo su neovladive.

Sustav upravljanja rizicima treba biti integriran u upravljanje poduzećem. Svi rizici trebaju biti opisani, identificirani, analizirani i tretirani. Sustav se primjenjuje zbog kontrole svih rizika i njihova ovladavanja čime se smanjuje mogućnost nastanka poslovne krize. S obzirom na navedeno, a u svrhu olakšavanja upravljanjem rizicima Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) donijela je normu ISO 31000 Sustav upravljanja poslovnim rizicima. Međunarodna norma osigurava generičke smjernice za dizajn, implementaciju i održavanje procesa upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji. Može se primijeniti u svim organizacijama, nezavisno od njihove veličine, načina poslovanja, grane djelatnosti i slično, te obuhvaća sve tipove rizika kojima je organizacija izložena. Norma daje definicije rizika, principe upravljanja rizikom, okvire djelovanja i proces upravljanja rizicima. Uz nju je vezana norma ISO IEC 31010 Risk management – Risk assessment techniques koja daje praktične opise tehnika koje služe za upravljanje rizicima.

Proces za upravljanje rizicima je sustavna uporaba upravljačkih politika, procedura i praksi sa zadaćom:<sup>56</sup>

- komuniciranja i konzultiranja,
- određivanja konteksta,
- identifikacije,

---

<sup>53</sup> Ibid., str.67

<sup>54</sup> Ibid.

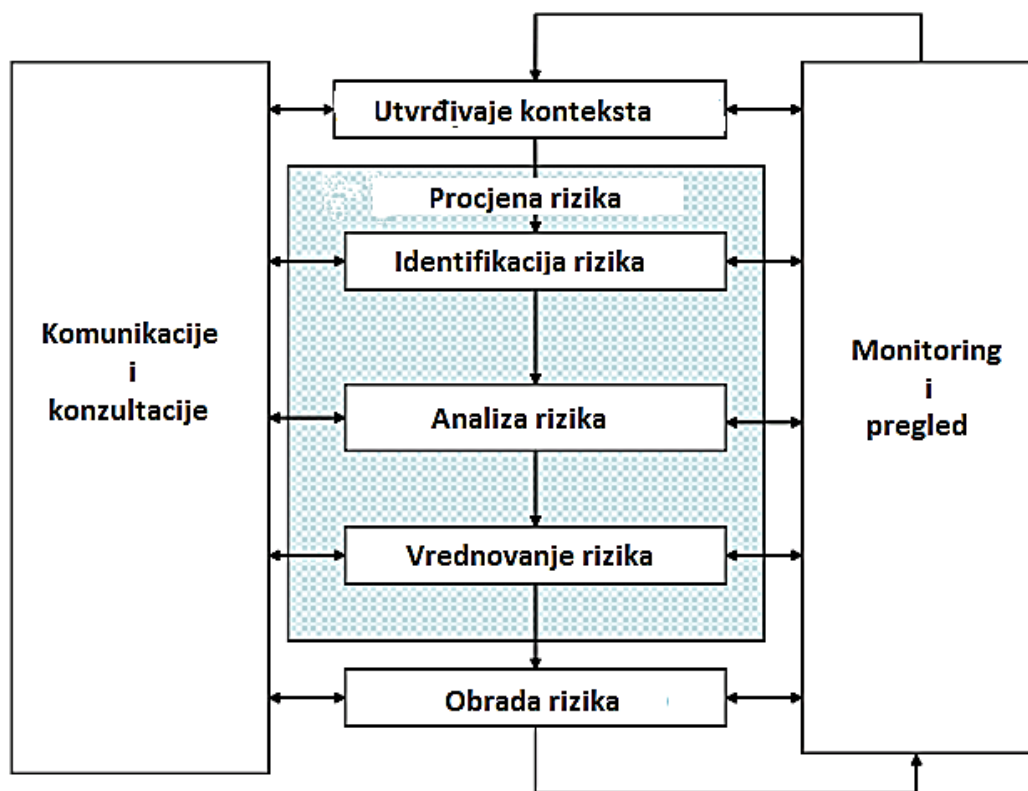
<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009., str.14

- analize,
- procjene,
- tretiranja,
- nadzora i revizije rizika.

Prema navedenim zadacima počevši od komuniciranja i konzultiranja, preko analize i procjene rizika do nadzora nad rizicima prikazana je sljedeća shema koja opisuje cjelokupan proces upravljanja rizicima prema normi ISO 31000:2009. Shema 3 prikazuje peto poglavlje norme ISO 31000:2009 u kojem su opisani koraci procesa upravljanja rizicima.

Shema 3: Proces upravljanja rizicima prema normi ISO 31000:2009



Izvor: ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009., str.14

Procjena rizika je dio procesa upravljanja rizicima. Omogućava strukturirani proces utjecaja na ciljeve, analizira rizike, vjerojatnost njihova nastanka i moguće posljedice. Svrha procjene rizika je osiguravanje informacija za donošenje odluka temeljenih na analizama i ispitivanjima

ponašanja pojedinih rizika, njihova utjecaja na poslovanje, te načine njihova tretiranja i izbor između opcija u donošenju poslovnih odluka.

Prednosti izrade procjene rizika su:<sup>57</sup>

- razumijevanje rizika i njegov mogući utjecaj na ciljeve,
- pruža informacije za donošenje odluka,
- pridonosi razumijevanju rizika i odabiru opcija ovladavanja rizikom,
- identificira ključne čimbenike rizika i slabe karike u sustavima i organizacijama,
- uspoređuje različite pristupe rizicima,
- definira odnos između neizvjesnosti i rizika,
- pomaže u određivanju prioriteta,
- doprinosi sprječavanju novih incidenata na temelju proučavanja nastalih incidenata,
- određuje različite načine tretiranja rizika,
- ispunjavanje regulatornih zahtjeva,
- pruža informacije o evaluaciji rizika.

Analiza rizika je temelj evaluacije rizika. Ona objašnjava prirodu i vrstu rizika i određuje njegovu razinu. Sastoji se od:<sup>58</sup>

- utvrđivanja mogućih negativnih eksternih i internih uvjeta, događaja ili situacija,
- određivanja uzročno-posljedičnih odnosa između vjerojatnih događaja, njihove veličine i vjerojatnosti ishoda,
- evaluacije različitih ishoda pod različitim pretpostavkama, i pod različitim vjerojatnostima
- primjene kvalitativnih i kvantitativnih tehnika radi smanjenja neizvjesnosti ishoda i povezanih troškova, obaveza ili gubitaka.

Dakle, analiza rizika omogućava njihovo identificiranje, klasificiranje i njihovo umanjivanje u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti i izbjegavanja poslovne krize.

Identifikacija, analiza i procjena rizika zajedno čine ocjenu rizika. Ocjena rizika predstavlja definiranje izvora i uzroka rizika i rizičnih događaja te posljedica koje mogu nastati

---

<sup>57</sup> ISO.IEC 31010 Risk management – Risk assessment techniques, ISO 2009. str.7

<sup>58</sup> Upravljanje rizicima, <http://upravljanjerizicima.com/pojmovnik/analiza-rizika/66> (13.12.2014.)

neovladavanjem rizicima. Rizici se evaluiraju i određuju se mjere za njihovo ovladavanje i suzbijanje.<sup>59</sup>

Proces upravljanja rizicima je primjenjiv u svakoj organizaciji te se formira i prilagođava prema potrebama svakog poduzeća. Upravljanje rizicima olakšava proces poslovnog upravljanja i odlučivanja. Utječe na donošenje ispravnih odluka čime se poduzeće usmjerava u smjeru rasta i razvoja, dobrih financijskih rezultata, efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja te mu daje stratešku prednost na tržištu. Koristi od njegove primjene mogu izvući različite zainteresirane strane: analitičari rizika, razni menadžeri, voditelji projekata, interni revizori, nezavisni praktičari.<sup>60</sup>

Kao primjer analize rizika može poslužiti poduzeće iz prehrambene industrije koje se bavi proizvodnjom i distribucijom smrznute hrane te kao jedan od najvećih operativnih rizika poduzeća može biti kvarenje hrane uzorkovano kvarenjem hladnjača tijekom skladištenja i transporta smrznutih proizvoda.

Tijekom procesa proizvodnje, skladištenja i distribucije svojih proizvoda promatrano poduzeće se izlaže konstantnim rizicima kvarenja hrane. Ovi rizici spadaju u kategoriju operativnih rizika i svakodnevni su dio proizvodnje proizvoda. Kako bi se umanjili rizici u proizvodnji hrane kontrola kvalitete proizvoda prisutna je u svim fazama proizvodnog procesa. Ulazna kontrola vrši se prilikom svakog zaprimanja sirovina. Njen je zadatak utvrditi kvalitetu sirovine. Nakon potvrde kvalitete, sirovina može dalje u proces proizvodnje. Međufazna kontrola proizvoda osigurava kvalitetu namirnica upozoravajući na nedostatke u samom procesu, za vrijeme trajanja proizvodnje. Izlazna kontrola gotovih proizvoda daje potvrdu da je proizvod zadovoljio sve zadane parametre kvalitete i siguran je za upotrebu. U slučaju da su rezultati kontrole kvalitete proizvoda negativni, cijela se šarža uklanja iz daljnjeg procesa.

Kontrola kvalitete, prema navedenome, ima zadaću osigurati kvalitetu proizvoda tijekom cijelog procesa proizvodnje čime se smanjuju rizici kvarenja robe i omogućuje siguran proces proizvodnje. S obzirom da proizvodi promatranog proizvođača moraju zamrznuti stići do kupaca i potrošača javlja se novi operativni rizik – rizik od odmrzavanja zamrznute hrane nakon

---

<sup>59</sup> ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009., str.18

<sup>60</sup>Upravljanje rizicima, <http://upravljanjerizicima.com/sazetak-iso-31000/3.2.6>

njezine proizvodnje, odnosno tijekom skladištenja i prijevoza robe do kupaca. Analiza rizika odmrzavanja zamrznute hrane može biti izrađena na način opisan u primjeru.

Rizični događaj:

- kvar hladnjače tijekom skladištenja i transporta hrane

Posljedica rizika:

- kvarenje hrane, gubljenje nutritivnih vrijednosti i promjene molekularne strukture zamrznute hrane,
- gubitak robe i financijskih sredstava radi kvarenja hrane i nemogućnosti njene daljnje distribucije i prodaje

Ovladavanje rizika:

- redovito održavanje i servis hladnjača,
- svakodnevna kontrola temperature u hladnjačama,
- osiguranje robe od posljedica kvara,
- osiguranje robe tijekom transporta

Preostali rizik:

- rizik elementarnih nepogoda (viša sila)
- opasnost od dužeg nestanka struje uslijed elementarnih nepogoda

Tablica 3: Vjerojatnost pojave rizičnog događaja

Vjerojatnost pojave rizičnog događaja	Rizik od kvara	Rizik nestanka struje	Rizik od prometne nezgode	Rizik elementarnih nepogoda
EKSTREMNA				
VISOKA	√			
SREDNJA		√		
NISKA			√	√

Izvor: prijedlog autora prema ISO.IEC 31010 Risk management – Risk assessment techniques smjericama za upravljanje rizicima

Ocjena vjerojatnosti pojave rizičnog događaja u poduzeću se može računati analizom trenda rizičnih pojava, na temelju kojeg se može odrediti dinamika pojedinih događaja prema kojoj se dodjeljuju ocjene svakom rizičnom događaju. Pojava elementarnih nepogoda je vrlo rijetka te je iz tog razloga ocjenjena niskom vjerojatnošću nastanka dok je pojava kvara hladnjače u promatranom vremenu učestala te je stoga ocjenjena visokom rizičnošću.

Nakon definiranja rizičnih događaja i posljedica koje mogu uzrokovati, navedene su mjere ovladavanja rizikom te je prikazana gornja tablica koja definira rizične događaje i vjerojatnost njihove pojave tijekom skladištenja i transporta zamrznute hrane. S obzirom da je zamrzavanje hrane i njena distribucija svakodnevan posao promatranog poduzeća vjerojatnost da će se rizični događaj odmrzavanja hrane dogoditi je velika. Stoga je vrlo važno ovladati ovim rizicima i osigurati sve potrebne radnje kako bi se nastanak istih sveo na minimum. Rizik od kvara hladnjača uvršten je u visoki rizik s obzirom da je stalno prisutan. Umanjuje se svakodnevnom kontrolom temperature te redovitim servisima i održavanjima hladnjača. Postoji mogućnost upotrebe dodatnih hladnjača u skladištima. Rizik nestanka struje u naponskoj mreži pripada rizicima na koje proizvođač ne može utjecati, ali se njime može ovladati ugradnjom agregata za struju u prostore sa hladnjačama. Prometna nezgoda u kojoj sudjeluje kamion hladnjača sa proizvodima uvrštena je u nisku kategoriju rizika, što je procijenjeno na temelju broja prometnih nezgoda kamiona hladnjača u jednoj godini ukupno. Ovaj rizik se prenosi na osiguravajuću kuću, odnosno u slučaju ovakvih nezgoda trošak nezgoda pokriva transportno osiguranje proizvoda. Rizik elementarnih nepogoda odnosno „viša sila“ je rizik koji se ne može

predvidjeti niti umanjiti ali ga poduzeće, također, može prenijeti na osiguravajuću kuću čime su pokriveni gubitci kvarenja robe.

Kvarenje hrane, također, uzrokuje velike financijske gubitke te se ovladavanjem ovog rizika direktno utječe na smanjenje financijskog rizika koji nastaje kvarenjem hrane a čime se smanjuje i nastanak financijskih gubitaka za poduzeće.

Navedeni primjer jedan je od mogućih načina izrade analize rizika. Koja god metoda analize rizika poduzeća bila upotrijebljena važno je da su svi rizici identificirani, analizirani i tretirani. Ovim postupcima poduzeće ovladava rizicima čime umanjuje mogućnost nastanka poslovne krize.

#### **4.2.2. Financijski instrumenti upravljanja krizom**

Jedan od instrumenata za mjerenje i identifikaciju rizika i predviđanje kriza jesu financijski pokazatelji. Oni obuhvaćaju pokazatelje koji se računaju iz temeljnih financijskih izvještaja: bilance, računa dobiti i gubitka i izvješća o novčanom toku. Jednom izračunani jednostavni su i razumljivi za donošenje poslovnih odluka na temelju stvarnog stanja poslovanja poduzeća.

Najvažniji kvantitativni podaci za analizu poslovanja poduzeća jesu financijski podaci i analize. Račun dobiti i gubitka, bilanca i novčani tok su temeljna financijska izvješća koja trebaju služiti svrsi pravilnog donošenja odluka i upravljanja poduzećem. Komparativna financijska analiza jedna je od glavnih metoda prosuđivanja financijskih izvještaja. Vrijednosti pojedinih stavki izvještaja same za sebe ne znače ništa ali usporedbom tih iznosa s kratkoročnim obvezama, s prosječnim mjesečnim novčanim izdacima ili s ukupnom imovinom poduzeća, iznosi dobivaju svoje novo značenje i smisao.<sup>61</sup> Financijska izvješća daju informacije koje usporedbom s prethodnim razdobljima iskazuju sadašnje poslovanje poduzeća, a osim menadžmentu poduzeća dostupni su i javnosti odnosno dobavljačima, investitorima, kreditorima, poslovnim partnerima, revizorima, državi i ostalim interesnim skupinama. Financijska izvješća primarni su pokazatelji stanja poduzeća. Njihova je analiza preduvjet uspješnog upravljanja. Analizom

---

<sup>61</sup> Ivanović, Z.: Financijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1997., str.121.



se iznose realni i objektivni podaci o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti i rentabilnosti, definiraju se uzroci i simptomi financijskih problema u poduzeću. Uspješni rezultati prethodnih razdoblja dobar su pokazatelj stanja koje se očekuje u budućnosti. Loši rezultati prethodnih razdoblja ukazuju na negativan trend koji se može nastaviti i u tekućem razdoblju.

Osim temeljnih financijskih izvještaja dodatno se koristi niz pokazatelja, koji stavljeni u kontekst s drugim pokazateljima, prosjecima, konkurentnim poduzećima i sl., služe za proširivanje informacija o poslovanju poduzeća. U skladu s tim razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja:<sup>62</sup>

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji zaduženosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji ekonomičnosti,
- pokazatelji profitabilnosti,
- pokazatelji investiranja.

Zavisno od toga koje je odluke potrebno donijeti, naglašava se važnost pojedinih vrsta financijskih pokazatelja. Sa stajališta dugoročnih investitora naglašava se moć stvaranja prihoda i efikasnosti poslovanja više nego likvidnost jer neprofitabilne tvrtke umanjuju vrijednost imovine i bez obzira na postojeću dobru likvidnost u budućnosti neće moći iz ostvarenog poslovnog rezultata podmiriti obveze dugoročnim investitorima. Vlasnici tvrtke (dioničari) zainteresirani su za dugoročnu profitabilnost i sigurnost. Menadžment tvrtke zainteresiran je za sve aspekte financijske analize jer se mora osigurati i kratkoročna i dugoročna financijska stabilnost tvrtke.

Financijski pokazatelji bez usporedbe s nekim drugim pokazateljem ne predstavljaju vrijednu informaciju, niti osnovu za donošenje odluke. Stoga se financijski pokazatelji računaju i uspoređuju kako slijedi:<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Žager K., Žager L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, 1999.godina.str. 243-245.

<sup>63</sup> Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.19

- usporedba pokazatelja tekućeg razdoblja s pokazateljima proteklih razdoblja (analiza trenda),
- usporedba pokazatelja tekućeg razdoblja sa sličnim i usporedivim poduzećima (konkurencijom),
- usporedba pokazatelja tekućeg razdoblja sa prosjekom grupacije kojoj pripada (BON 1),
- analiza odstupanja određenog pokazatelja od prosjeka (distribucija omjera).

Financijski izvještaji kvantitativni su prikaz poslovanja poduzeća. Njihova analiza preduvjet je donošenju ispravnih poslovnih odluka i uspješnog upravljanja. Iz financijskih izvještaja, na temelju brojčanih podataka i međusobnih odnosa raznih veličina moguće je na vrijeme vidjeti propuste i unaprijediti poslovne procese koji su pokazali negativne trendove.

Uz financijske izvještaje i financijske pokazatelje koji se odnose na pojedine segmente poslovanja razvijen je niz sustavnih pokazatelja kojima je cilj obuhvatiti cjelinu poslovanja koja se sastoji od različitih segmenata. Oni nastaju odgovarajućim povezivanjem pojedinih pokazatelja koji u zavisnosti jednih o drugima daju suvisle podatke o poslovanju poduzeća. Postoji velik broj sustavnih pokazatelja, a neki od njih su:<sup>64</sup> Du Pontov sustav, Beaverov model, Altmanov Z-Score model, Novakov model za predviđanje poslovnih poteškoća banaka, te Business excellence indeks (BEX)<sup>65</sup> koji su 2007. godine izračunali profesori Belak i Aljinović-Barać. Zbog opširnog područja promatranja poslovanja poduzeća i promatranja poslovnih uspjeha ili neuspjeha, u svijetu i u Hrvatskoj razvijen je velik broj modela koji pokušavaju što preciznije predvidjeti budućnosti poslovanja poduzeća.

U nastavku rada detaljnije su obrazloženi Z-Score i BEX model. Z-Score model je jedan od najstarijih i najučestalijih modela koji se koriste za određivanje poslovne izvrsnosti poduzeća i predviđanje budućeg poslovanja. Izračunat je 1968. godine. BEX model je novijeg datuma, nastao je 2007.godine, a njegov izračun temeljen je na podacima iz financijskih izvještaja tvrtki sa Zagrebačke i Varaždinske burze. Za oba pokazatelja bilo je moguće prikupiti potrebne podatke temeljem informacija koje nude javno dostupna izvješća.

---

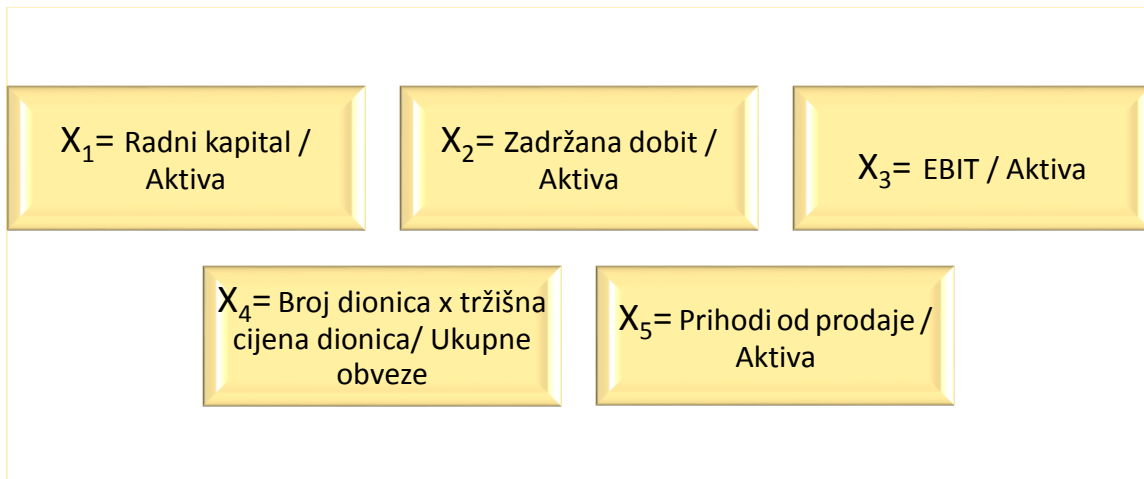
<sup>64</sup> Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.22

<sup>65</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, 2014., str. 305

#### 4.2.2.1. Z-Score model

Jedan od bitnih pokazatelja financijske stabilnosti i predviđanja poslovnih teškoća odnosno pada poslovanja je Z-Score. Z-Score je formula koju je razvio Edward Altman koristeći se s pet financijskih omjera i statističkom tehnikom linearne diskriminativne analize za klasifikaciju tvrtki kao solventnih ili insolventnih.<sup>66</sup> Z-Score se koristio za klasifikaciju tvrtki koje su bankrotirale te su uspoređivane sa sličnim tvrtkama koje nisu bankrotirale. Altman je uzorkovao 33 uspješna i 33 neuspješna poduzeća. Kada je rang bio ispod 1,81 smatralo se da tvrtka propada, kada je bio iznad 2,67 tu se tvrtku smatralo zdravom.<sup>67</sup>

Financijski omjeri u formuli indeksa dobiveni su kao rezultat višestruke diskriminacijske analize te su uvršteni u diskriminacijsku funkciju. Dobiveni omjeri su:<sup>68</sup>



Kao rezultat gore navedenog dobije se funkcija koja glasi:<sup>69</sup>

$$\mathbf{Z \ score = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5}$$

<sup>66</sup> Osmanagić, Bedenik: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.28

<sup>67</sup> Ibid., str. 29

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

Donja granična vrijednost Z-Scorea je 1,81 i pretpostavlja bankrot poduzeća. Gornja granična vrijednost je 2,67 iznad koje poduzeće neće bankrotirati. Vrijednost Z-Scorea može se kretati u rasponu od -4,0 do +8,0.

Točnost Altmanovih proračuna bila je 95% jednu godinu prije bankrota a manje od 82% dvije godine prije bankrota. Sa razvojem tehnologije razvila se i metoda Z-Score. Povećanje količine podataka koji se koriste u izračunu omjera omogućio je razvoj Z-Score mjerenja za svaku industriju pojedinačno, što je omogućilo i veću točnost ovog indeksa.

Kao primjer izračuna Z-Scorea, a prema kriterijima o veličini poduzeća koje propisuje Zakon o računovodstvu Republike Hrvatske, članak 3<sup>70</sup> uzeta su dva velika hrvatska poduzeća. Za izračun pokazatelja korišteni su financijski izvještaji: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaji o novčanom toku te ostala dokumentacija koja je dostupna na stranicama FINE, a koju su poduzetnici obvezni dostaviti FINI u Registar godišnjih financijskih izvještaja. Poduzeća uzeta kao primjer su dva hrvatska dionička društva čije je poslovanje promatrano uzastopno u vremenskom periodu od tri godine. Za oba poduzeća izračunat je Z-Score pokazatelj pomoću kojeg se mogu uočiti stupanj financijske stabilnosti i poslovanja poduzeća.

Prvo promatrano poduzeće je dioničko društvo Ledo d.d.. Ledo d.d. je poduzeće iz sastava koncerna Agrokor. Jedan je od najvećih proizvođača sladoleda i smrznute hrane u Hrvatskoj sa godišnjom dobiti od preko 100 milijuna kuna.

Drugo promatrano poduzeće je Petrokemija d.d.. Petrokemija d.d. je jedan od najvećih proizvođača umjetnih gnojiva u Hrvatskoj. Od 450 vodećih svjetskih proizvođača mineralnih gnojiva, Petrokemija je prema podacima za 2010. godinu bila na 74. mjestu po ostvarenoj prodaji.<sup>71</sup> Posljednjih godina u svojim financijskim izvješćima prikazuje pad poslovanja i posluje sa gubitcima.

Z-Score indeks promatranih poduzeća pokazat će financijsko stanje i predviđanja uspješnosti poslovanja oba poduzeća izračunata prema ovom modelu. Z-Score poduzeća Ledo d.d. izračunat je i u tablici br. 4 i prikazan u grafikonu br.2.

---

<sup>70</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 109/07, Zagreb, 2007.

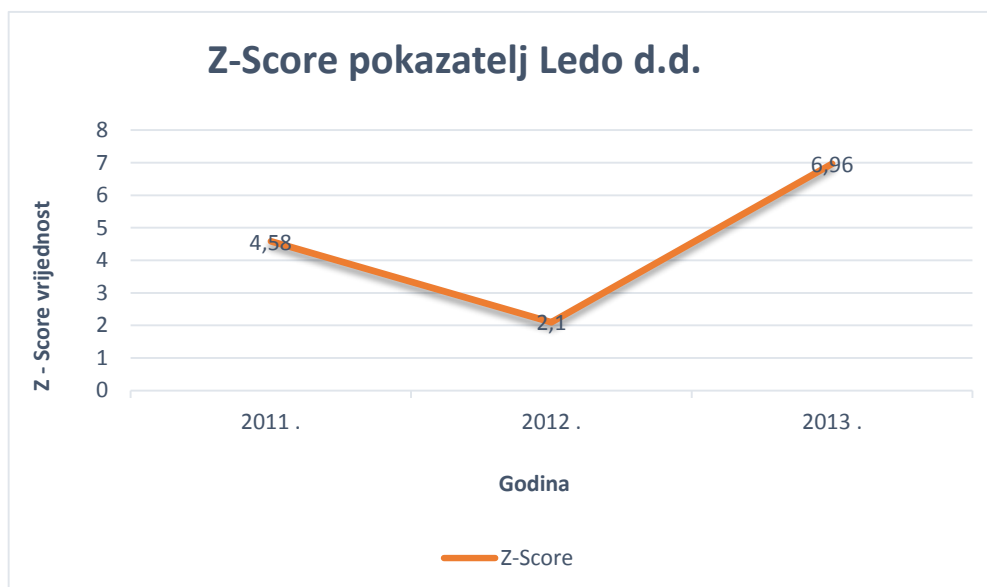
<sup>71</sup> Petrokemija Kutina, [www.petrokemija.hr](http://www.petrokemija.hr) (30.12.2014.)

Tablica 4 : Z-Score pokazatelj dioničkog društva Ledo d.d.

POKAZATELJ	2011 godina	2012 godina	2013 godina
x1	0,45	0,19	0,30
x2	0,46	0,24	0,36
x3	0,08	0,04	0,06
x4	3,51	1,61	8,96
x5	1,02	0,42	0,53
<b>Z-Score</b>	<b>4,58</b>	<b>2,10</b>	<b>6,96</b>

Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na Fina, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

Grafikon 3: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Ledo d.d



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

Prema rezultatima Z-Score pokazatelja može se uočiti da poduzeće Ledo d.d. u promatranim godinama posluje uspješno te u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju ne postoji opasnost od problema u poslovanju ili mogućnost bankrota. Poduzeće posluje stabilno, sa rastom u

2013. godini u odnosu na prethodne dvije godine. 2012. godine je zabilježen pad indeksa Z-Scorea na iznos 2,1. Ovaj pad indeksa uzrokovan je promjenom politike prodaje trgovačkih roba Ledovim povezanim poduzećima u inozemstvu. U prijašnjim godinama nabava trgovačkih roba iz inozemstva za potrebe Ledovih kompanija obavljala se centralno u Ledu, a u 2012. nabavu samostalno obavljaju Ledove kompanije.<sup>72</sup> Ova se odluka pokazala ispravnom te je već iduće, 2013. godine, rezultirala povećanjem Z-Scorea na gotovo 7, te je time osigurana izvrsna ocjena poslovanja.

Za razliku od poduzeća Ledo d.d. poduzeće Petrokemija d.d. pokazuje pad vrijednosti Z-Score indeksa što označava pad stabilnosti poslovanja, mogućnost nastanka teškoća u poslovanju te bankrota. Z-Score pokazatelj za poduzeće Petrokemija d.d. promatran je tijekom tri godine te je prikazan u sljedećoj tablici i grafikonu.

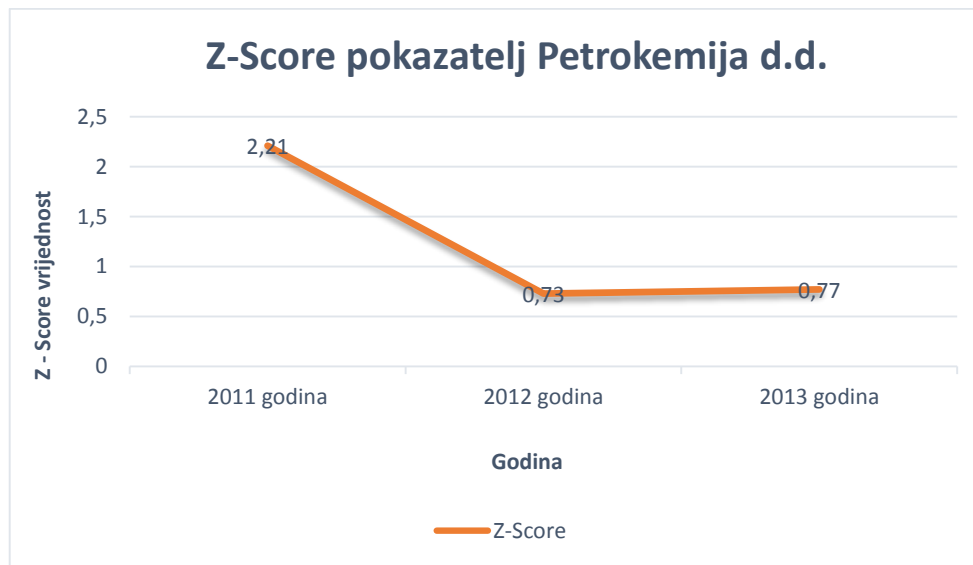
Tablica 5: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Petrokemija d.d.

<b>POKAZATELJ</b>	<b>2011 godina</b>	<b>2012 godina</b>	<b>2013 godina</b>
x1	0,06	-0,40	-0,14
x2	-0,08	-0,17	-0,20
x3	0,08	-0,10	-0,22
x4	0,62	0,35	0,64
x5	1,63	1,55	1,59
<b>Z-Score</b>	<b>2,21</b>	<b>0,73</b>	<b>0,77</b>

Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

<sup>72</sup> Lider, [Liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/jamnica-povecala-dobit-34-ledo-pet-posto/](http://Liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/jamnica-povecala-dobit-34-ledo-pet-posto/) (28.12.2014.)

Grafikon 4: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Petrokemija d.d



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

Poduzeće Petrokemija d.d. u promatranom razdoblju posluje silaznom putanjom. 2011. godine Z-Score pokazatelj iznosi 2,21 što je znak da se poduzeće nalazi u situaciji u kojoj je potrebno povećano raditi na poslovnoj izvrsnosti kako bi se umanjila opasnost ulaska u crveno područje koje označava mogućnost pojave financijskih problema, nelikvidnosti, nesolventnosti, stečaja i bankrota. Poduzeće nastavlja donositi pogrešne odluke koje rezultat Z-Score pokazatelja 2012. godine umanjuju na iznos 0,73, te 2013. godine na iznos 0,77 što je neznatno poboljšanje ocjene od 0,04. Kao što je model Z-Scorea prognozirao, Petrokemija d.d. je poduzeće sa velikim teškoćama u poslovanju. Za izlazak iz krize potrebne su strukturne promjene u poduzeću.

#### 4.2.2.2. Business excellence indeks

Business excellence index izračunali su profesori Belak i Aljinović–Barać. BEX model je konstruiran primjenom statističko-matematičkih metoda istraživanja na podacima iz financijskih izvještaja 201 tvrtke koje su kotirale na Zagrebačkoj i Varaždinskoj burzi u

razdoblju od 2003. i 2007. godine<sup>73</sup>. BEX indeks pokazuje trenutnu uspješnost poduzeća te prognozira buduću uspješnost poslovanja poduzeća. Njegova je točnost više od 90%.

Dobiveni omjeri su:<sup>74</sup>

Profitabilnost $ex_1 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$	Stvaranje vrijednosti $ex_2 = \text{Netoposlovna dobit} / \text{Vlasnički kapital} \times \text{Stopa troška kapitala}$
Likvidnost $ex_3 = \text{Radni kapital} / \text{Aktiva}$	Financijska snaga $ex_4 = 5(\text{netodobit} + D + A) / \text{Ukupne obveze}$

Kao rezultat gore navedenog dobije se funkcija koja glasi:<sup>75</sup>

$$\text{BEX} = 0,388 ex_1 + 0,579 ex_2 + 0,153 ex_3 + 0,316 ex_4$$

BEX indeks veći od 1 govori o dobrim poduzećima, negativan BEX indeks upućuje na poduzeća kojima je ugrožena egzistencija, a indeks između 0 i 1 upućuje na zaključak da su poduzećima sa ovom vrijednosti indeksa potrebna unaprjeđenja kako ne bi ušla u područje ugrožene egzistencije. Profesor Belak<sup>76</sup> je rangirao poslovnu izvrsnost za srednja i veća poduzeća uz pomoć BEX indeksa koji je detaljnije prikazan u sljedećoj tablici.

<sup>73</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, 2014., str. 305

<sup>74</sup> Ibid., str. 310

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid., str. 306



Tablica 6: Rangiranje poslovne izvrsnosti prema BEX indeksu

BEX	RANG POSLOVNE IZVRSNOSTI	PROGNOZA ZA BUDUĆNOST
Veći od 6,01 4 godine uzastopno	Svjetska klasa	Tvrtka posluje s izvrsnim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
Veći od 6,01	Kandidat za svjetsku klasu	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u iduće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
4,01 - 6,00	Izvrсно	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u iduće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
2,01 - 4,00	Vrlo dobro	Tvrtka posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
1,01 - 2,00	Dobro	Tvrtka posluje dobro ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima.
0,00 – 1,00	Granično područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unaprjeđenjima.
Negativan	Loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je ažurno pristupiti strukturiranju i unapređenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti (vjerojatnost je preko 90%)

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRIF Plus, Zagreb, 2014., str. 306

Prema ovoj tablici moguće je detaljnije odrediti poslovnu izvrsnost poduzeća. Ocjena veća od 6 prikazuje poduzeća koja odlično posluju, sigurna su za ulaganje i poželjan su poslovni partner. Ocjene između 1 i 4 prikazuju poduzeća koja dobro posluju i ne predstavljaju velik rizik za ulaganje, dok su poduzeća ocjenjena ocjenom 1 ili manje poduzeća koja imaju problema u poslovanju te je u suradnju s njima potrebno ući s oprezom.

Kao primjer izračuna BEX indeksa , a prema kriterijima o veličini poduzeća koje propisuje Zakon o računovodstvu Republike Hrvatske, članak 3, uzeta su dva velika poduzeća<sup>77</sup>. Za izračun pokazatelja korišteni su financijski izvještaji: bilanca, račun dobiti i gubitka izvještaji o novčanom toku te ostala dokumentacija koja je dostupna na stranicama FINE, a koju su poduzetnici obvezni dostaviti FINI u Registar godišnjih financijskih izvještaja. Poduzeća uzeta kao primjer su dva hrvatska dionička društva čije je poslovanje promatrano uzastopno u vremenskom periodu od tri godine. Za oba poduzeća izračunat je BEX indeks pomoću kojeg se mogu uočiti stupanj poslovne izvrsnosti poduzeća.

Poduzeće Ledo d.d. promatrano je u nizu od tri uzastopne godine, te je iz financijskih podataka poduzeća izračunat stupanj poslovne izvrsnosti. BEX indeks poduzeća Ledo d.d. izračunat je i u tablici br. 7 i prikazan u grafikonu br.4.

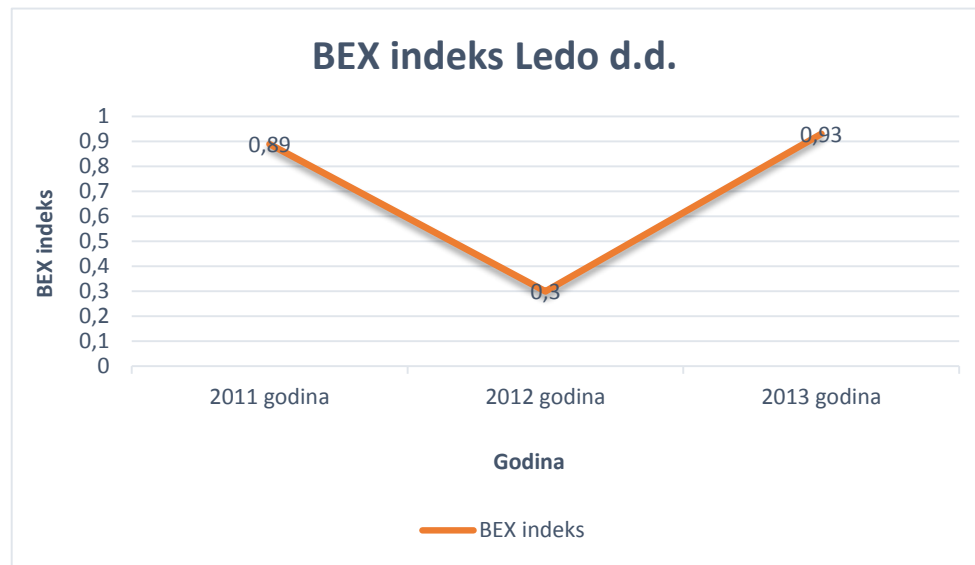
Tablica 7: BEX indeks dioničkog društva Ledo d.d.

<b>POKAZATELJ</b>	<b>2011 godina</b>	<b>2012 godina</b>	<b>2013 godina</b>
x1	0,08	0,04	0,06
x2	0,01	0,01	0,01
x3	0,45	0,19	0,30
x4	2	1	3
<b>BEX indeks</b>	<b>0,89</b>	<b>0,30</b>	<b>0,93</b>

Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

<sup>77</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 109/07, Zagreb, 2007.

Grafikon 5: BEX indeks dioničkog društva Ledo d.d.



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

BEX indeks u promatranom razdoblju od 2011. godine do 2013. godine rangira poduzeće između 0 i 1. Prema ranije navedenoj tablici poslovne izvrsnosti (Tablica 6) to je pozitivno područje poslovanja ali blizu granice ispod nule koja pretpostavlja loše poslovanje i opasnost od propasti poduzeća. Godine 2011. indeks je 0,89, sljedeće 2012. godine pada na 0,3 čime se približava neprofitabilnom poslovanju. Pad indeksa je uzrokovan promjenom politike prodaje trgovačkih roba Ledovim povezanim poduzećima u inozemstvu.<sup>78</sup> Iduće 2013. godine financijski izvještaji prikazuju bolje rezultate čime se BEX indeks povećava na rezultat 0,93, što je više od rezultata iz 2011. godine. Povećanje poslovne izvrsnosti i veći rezultat BEX indeksa moguć je uz preoblikovanje ciljeva i strategija poduzeća što se može učiniti usmjeravanjem na istraživanje i razvoj, marketing, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i slično.

Poduzeće Petrokemija d.d. promatrano je u istom razdoblju od tri godine kao i prethodno analizirano poduzeće Ledo d.d.. Dobiveni rezultati BEX indeksa prikazani su u tablici i grafikonu koji slijede.

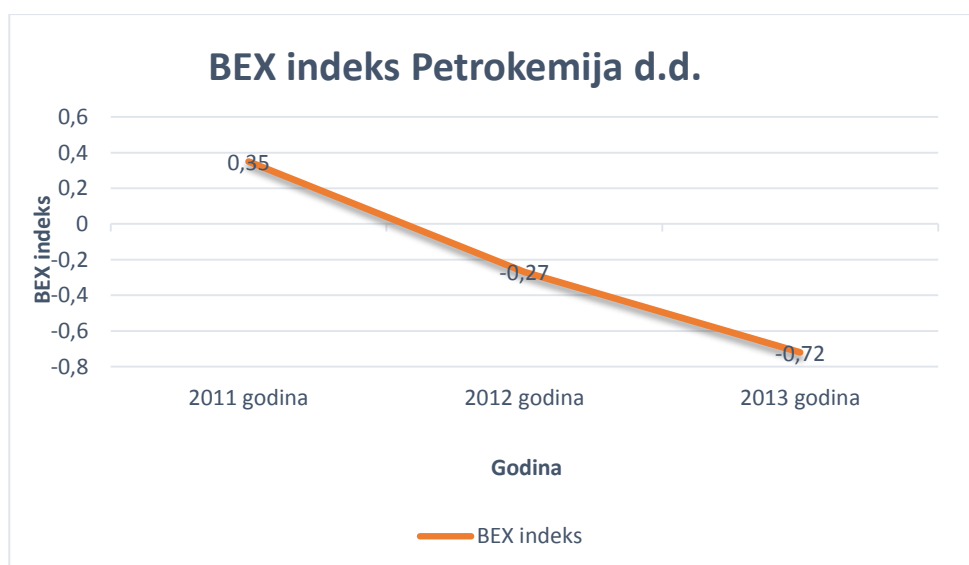
<sup>78</sup> Lider, [Liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/jamnica-povecala-dobit-34-ledo-pet-posto/](http://Liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/jamnica-povecala-dobit-34-ledo-pet-posto/) (28.12.2014.)

Tablica 8: BEX indeks dioničkog društva Petrokemija d.d.

POKAZATELJ	2011 godina	2012 godina	2013 godina
x1	0,08	-0,10	-0,22
x2	0,01	-0,03	-0,07
x3	0,06	-0,40	-0,14
x4	0,96	-0,50	-1,80
<b>BEX indeks</b>	<b>0,35</b>	<b>- 0,27</b>	<b>- 0,72</b>

Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

Grafikon 6: BEX indeks dioničkog društva Petrokemija d.d.



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

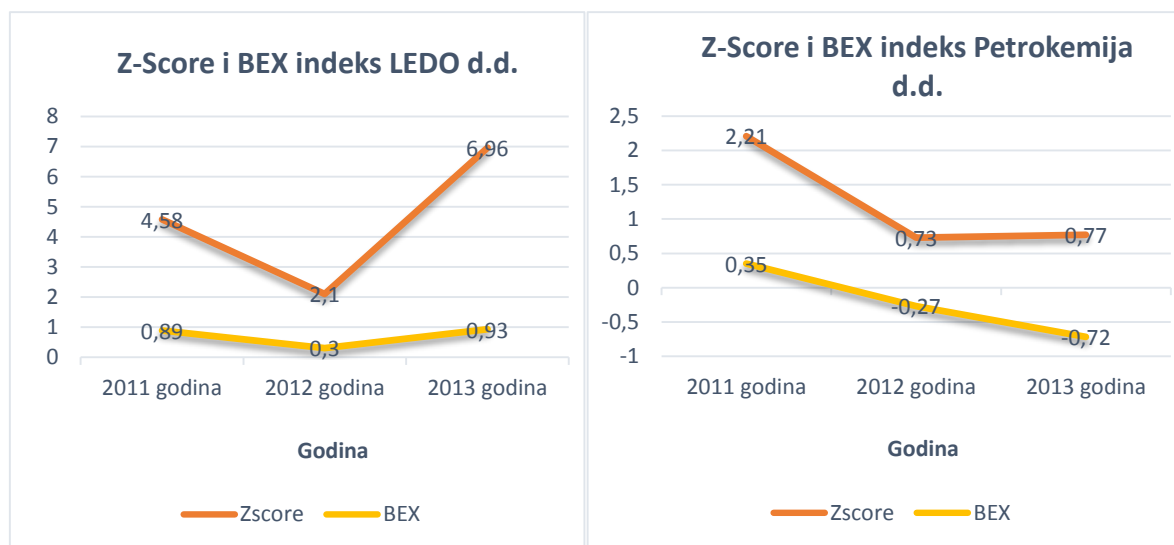
Ocjena BEX indeksa u promatranom razdoblju od 2011. godine do 2013. godine za promatrano poduzeće je negativna. Prema ranije navedenoj tablici poslovne izvrsnosti egzistencija poduzeća je ugrožena. Negativan trend indeksa pokazuje da poduzeće ulazi u sve dublju krizu,

poslovanje je neprofitabilno te su šanse za opstanak poduzeća vrlo male. Vjerojatnost od propasti poduzeća prema BEX indeksu je 90%. Šanse za opstanak poduzeća moguće su uz promjenu rukovodstva, strategije i politike poduzeća. Nadzorni odbor Petrokemije d.d. usvojio je u travnju 2013. godine Program restrukturiranja i dokapitalizacije poduzeća. Program poboljšanja tržišne pozicije poduzeća sadrži 21 inicijativu poboljšanja odnosno restrukturiranja poslovanja s ciljem povećanja rezultata poslovanja i tržišne pozicije.<sup>79</sup>

#### 4.2.2.3. Usporedba Z-Score i BEX pokazatelja

Uz pomoć Altamonovog Z- Scorea i Business Excellence Indeksa prikazana je uspješnost poslovanja dva hrvatska poduzeća. U usporednim grafikonima prikazana su oba pokazatelja.

Grafikon 7: Usporedni prikaz pokazatelja poslovne uspješnosti



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dostupnim na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (31.12.2014.)

Grafikoni prikazuju usporedne rezultate Z-Score i BEX indeksa za poduzeća pojedinačno. Može se zaključiti da su pokazatelji sa određenom točnošću prikazali poslovanje oba poduzeća.

<sup>79</sup> Petrokemija d.d., <http://www.petrokemija.hr/Portals/0/Financije/PrezentacijaInvestitorimaHR.pdf> (27.12.2014.)

Poslovanje poduzeća Ledo d.d. oba su pokazatelja ocijenila pozitivno, ali su prema Z-Score metodi performansama poduzeća dodijeljene više ocjene nego prema metodi računanja BEX indeksa. Metoda Z-Scorea je poslovanje Leda d.d. ocijenila izvrsno dok ga je BEX indeks rangirao na graničnom području između dobrog i lošeg poslovanja. Poslovanje Petrokemije d.d. oba su indeksa ocijenila rizičnim uz preporuke potpunog restrukturiranja poslovanja kao šanse za ozdravljenje poduzeća.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja pomažu rukovodstvima poduzeća da prate i usmjeravaju kretanja poduzeća dajući im brze i pouzdane rezultate sadašnjeg poslovanja i procjene budućeg poslovanja. Isto tako, pokazatelji su korisna informacija o stanju poduzeća ostalim interesnim strankama kao što su kreditori, vlasnici udjela, dobavljači, poslovni partneri i ostali.

#### **4.2.3. Bonitet poduzeća**

Bonitet poduzeća predstavljaju podaci o poslovanju poduzeća koji daju informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka. Određuje se na temelju kvantitativnih odnosno financijskih podataka o poduzeću i u suvremeno vrijeme sve važnijih kvalitativnih podataka o poduzeću u kojima se promatra odnos prema dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima, zadovoljstvo zaposlenika, položaj poduzeća na tržištu, sklonost inovacijama te ostale informacije koje opisuju poslovanje poduzeća. Iz navedenih podataka računa se ocjena boniteta.

Ocjena boniteta se odnosi na sveobuhvatnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, unutarnju vrijednost, oznake koje u sebi sadrže i ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti.<sup>80</sup> Ocjena boniteta predstavlja procjenu rizika ulaganja u poduzeće i ocjenu uspješnosti poduzeća, a što je ona veća poduzeće je poželjniji poslovni partner.

---

<sup>80</sup> Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.88.

U Republici Hrvatskoj ocjenu boniteta izdaje nekoliko specijaliziranih institucija od kojih je Financijska agencija (FINA) jedna od vodećih. Informacije o bonitetu koje izdaje FINA su:<sup>81</sup>

- BON - 1,
- BON - 2 i
- BONPLUS.

Informacija o bonitetu BON-1 sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje novčanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, tj. u odnosnoj djelatnosti, objašnjenja navedenih pokazatelja. Obrazac BON-2 sadrži opće podatke o poslovnom subjektu; stanje sredstava na računu; ukupan iznos primitaka u korist računa u prethodnih 30 dana; prosječno stanje sredstava na računu u prethodnih 30 dana; iznos odobrenoga okvirnoga kredita; iznos evidentiranih nepodmirenih obveza; broj dana neprekidne blokade računa i broj dana blokade računa u proteklih 6 mjeseci. BONPLUS je proširena verzija bonitetne informacije a sadrži i ocjenu financijskog rejtinga, odnosno procjenu buduće sposobnosti poduzetnika da svoje obveze ispunjava u preuzetim rokovima iskazanu ocjenom od 1 do 10 prema rejting skali FINE.<sup>82</sup> Putem pisanog zahtjeva FINI mogu se na temelju informacija iz ova tri obrasca dobiti informacije o bonitetu poduzeća.

Najpoznatije međunarodne institucije za procjenu boniteta su tri američke kreditne agencije Standard & Poor's Corporation, Moody's Investors Service, Fitch Investor Service.

#### **4.2.4. Politika fleksibilnosti**

Nefleksibilnost poslovanja ubraja se u unutarnje uzroke poslovnih kriza u poduzeću. Ne prilagođavanje promjenama u uvjetima globalnog tržišta predstavlja visok rizik pada poslovanja i nestanka s tržišta. Opstanak poduzeća ovisi o efikasnosti i efektivnosti upravljanja resursima i brzom prilagođavanju trenutnim zahtjevima tržišta. Stalan tehnološki razvoj s

---

<sup>81</sup> FINA, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278>, (21.12.2014.)

<sup>82</sup> Ibid.

kojim dolazi i razvoj proizvoda i usluga stvara potrebu poduzeća za konstantnim unapređivanjem proizvodnih procesa.

Stalnim praćenjem promjena i prognoziranjem budućih tendencija kupaca dobiva se na vremenu potrebnom za uvođenje promjena u organizaciju.

Politika fleksibilnosti jedan je od načina anticipativnog upravljanja krizom. Vođenjem ovakve politike stvaraju se poslovne strukture i poslovni procesi tako da poduzeće može na promjene u budućnosti reagirati brže i usmjerenije prema cilju.<sup>83</sup> Mogućnost prelaska iz jednog oblika proizvodnje u drugi uz jednake resurse i minimalne troškove promjena pretpostavljaju da je poduzeće spremno na promjene u slučaju potrebe i da uspješno provodi politiku fleksibilnosti.

---

<sup>83</sup> Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.112.



## 5. IZLAZAK IZ KRIZE

Izlazak iz krize je dugotrajan proces koji za poduzeće predstavlja restrukturiranje organizacije i potpunu promjenu dosadašnjeg načina poslovanja. Odabir strategije izlaska iz krize ovisi o njenom uzroku, vremenu trajanja i stupnju njenog razvoja u poduzeću. Ekonomist D. Sučević je na temelju ranijih modela i vlastitog istraživanja izradio model izlaska iz krize koji se sastoji od sedam faza, a zbog svojeg općenitog karaktera može se primijeniti u gotovo svakoj organizaciji. Faze modela izlaska iz krize su:<sup>84</sup>

- priznavanje postojanja problema
- definiranje menadžmenta
- preuzimanje kontrole
- evaluacija
- faza hitnosti
- faza stabilizacije
- povratak rasta.

Glavni cilj svakog menadžmenta je dobar poslovni rezultat, povećanje dobiti i poslovanje s profitom. Ostali menadžerski ciljevi su dobar ugled poduzeća, dobri odnosi s poslovnim partnerima, investitorima, dugoročni ugovori s dobavljačima i kupcima, timski duh među zaposlenicima u poduzeću i dobra organizacijska kultura. Ispunjenje svih željenih ciljeva menadžmenta vrlo je opsežan i zahtjevan zadatak. Ako su ciljevi nerealni i prezahtjevni, loše upravljani i nedovoljno kontrolirani velika je vjerojatnost da neće biti ispunjeni. Neispunjenje ciljeva vodi prema nastanku problema u poslovanju a problemi koji se ne rješavaju uzrokuju poslovnu krizu. Menadžmentu poduzeća teško je priznati nastanak poslovnih problema, čak i kada financijska izvješća pokazuju padajuće rezultate. Priznavanje krize za menadžera je jednako priznavanju neuspjeha i vlastite nesposobnosti vođenja poduzeća. A upravo priznavanje problema prvi je korak njegovom rješavanju.

Menadžment koji će poduzeće izbaviti iz krize mora biti obrazovan, profesionalan i stručan. Stari menadžment ne može zadovoljiti ove kriterije jer je tijekom obavljanja menadžerskog posla svojim pogrešnim odlukama poduzeće doveo u kriznu situaciju. Novi upravljački tim

---

<sup>84</sup> Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010. str.56

treba karakterizirati odlučnost, usmjerenost novim ciljevima koji su jasno određeni i definirani, proaktivan pristup rješavanju problema, brzo donošenje odluka, poticanje timskog rada i netolerancija nerada.

Preuzimanjem kontrole u poduzeću menadžment započinje proces oporavka od krize. U ovoj fazi krizni menadžer mora pokazati organizaciji vlastite sposobnost vođenja i upravljanja. Autoritativan i odlučan stav potaknuti će zaposlenike da ga ozbiljno shvate a proces kontrole onemogućit će neizvršavanje radnih zadataka.

Evaluacija cjelokupnog poduzeća je prvi korak u rješavanju krize. Evaluaciju čini procjena stvarnog stanja u kojem se poduzeće nalazi. U ovoj je fazi na temelju svih dostupnih podataka moguće uočiti kolike su šanse poduzeća da izađe iz poslovne krize. Evaluacija poduzeća provodi se u tri koraka:<sup>85</sup>

- preliminarna analiza održivosti gdje se promatra postojanje održivih faktora uspjeha, odnosno ima li poduzeće šanse za nastavak poslovanja,
- detaljna analiza održivosti gdje se utvrđuju vrijednosti raspoloživih resursa (financijskih, ljudskih, tržišna pozicija)
- na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije.

U ovoj fazi vrši se procjena cjelokupne imovine i obveza, vrijednost proizvodnih resursa, sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda, kretanje troškova u poduzeću. Iz financijskih izvještaja dobivaju se podaci o dobitcima ili gubitcima poduzeća, novčanom toku, stanju imovine, obveza i potraživanja potrebni za donošenje zaključaka o poslovanju poduzeća. Evaluaciju čini SWOT analiza kojom se utvrđuju snage i slabosti poduzeća te prilike i prijetnje u okolini. Određuje se trenutna tržišna pozicija poduzeća te se radi procjena željene pozicije koja mora biti u realnim okvirima. Krizni menadžment ima zadaću proučiti veliku količinu podataka i informacija te donijeti odluke koje će riješiti probleme u kojima se poduzeće nalazi. Te odluke mogu biti usmjerene na bavljenje osnovnim poslom poduzeća (engl. *core business*) odnosno na proizvodnu liniju koja posluje najprofitabilnije i koja će stvarati profit poduzeću. Pregovori s dobavljačima mogu polučiti bolje uvjete nabave, pregovori s vjerovnicima duži rok otplate. Prodaja djela imovine koji ne stvara profit, kontrola i smanjenje troškova, povećanje efikasnosti čime se povećava produktivnost, optimizacija poslovnih procesa, upravljanje

---

<sup>85</sup> Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010. str. 76.

ljudskim resursima poduzeća čine korake k izlasku iz poslovne krize. Na temelju rezultata analiza izrađuje se plan aktivnosti, utvrđuju se novi ciljevi i strategije koje će poduzeću osigurati rješavanje problema i vraćanje pozitivnom poslovnom rezultatu.

U fazi hitnosti potrebno je osigurati likvidnost i solventnost poduzeća odnosno zaraditi novac potreban za izlazak iz krize. Faza hitnosti uglavnom pretpostavlja smanjenje poslovanja i koncentriranje na segmente koji postižu dobru bruto maržu i mogu konkurentno poslovati na tržištu.<sup>86</sup> Prodaja imovine poduzeća dovodi do primitka novca potrebnog za osiguranje likvidnosti ali je proces prodaje dugotrajan i potrebna financijska sredstva se ne mogu očekivati u kratkom vremenskom razdoblju. Krizni menadžment mora vršiti svakodnevnu kontrolu nabave svih sredstava u poduzeću, kontrolirati ukupan novčani tok te kroz upravljanje potraživanjima i obvezama poboljšati radni kapital<sup>87</sup> poduzeća. Krizni menadžment, u vidu upravljanja ljudskim resursima, ima zadaću efikasno rasporediti zadatke i delegirati ovlasti u organizaciji, revidirati plaće i provesti smanjenje broja radnika ako je to potrebno.

Faza stabilizacije i povratak rastu su faze u kojima je opstanak poduzeća manje ugrožen nego u ranijim fazama. Nefitabilna imovina je prodana, postignuti su dogovori s dobavljačima i kupcima, upravlja se troškovima i novčanim tokom. U ovim fazama potrebno je donijeti planove i ciljeve koji će utjecati na povećanje profitabilnosti i dobiti. Proizvodne procese je potrebno standardizirati čime se postiže efikasnost i efektivnost rada, radi se na projektima širenja na nova tržišta i stvaranja novih linija proizvoda, vrše se pregovori sa novim investitorima, uvode se ISO sustavi kao dio sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću. Faza povratka rastu je dugotrajan proces koji omogućava poduzeću postizanje poslovne izvrsnosti koja može nadmašiti poslovne rezultate prije kriznog razdoblja.

---

<sup>86</sup> Ibid., str.97.

<sup>87</sup> Ibid., str.99.

## 6. ZAKLJUČAK

U suvremeno vrijeme globalnog tržišta poslovne krize su svakodnevica koja se, u manjoj ili većoj mjeri, događa gotovo svakom poduzeću. Ozbiljno i iskusno poduzeće će uvrstiti poslovnu krizu kao događaj koji može nastati tijekom poslovanja, a menadžment poduzeća mora biti pripremljen na mogućnost nastanka kriznih situacija i štetnih događaja.

U organizacijama dolazi do razvoja kriznog menadžmenta kao funkcije usmjerene na predviđanje krize te njeno ovladavanje i rješavanje. Krizni menadžment zadužen je za prevenciju krize i pripremu organizacije za mogućnost njenog nastanka. Njegov je zadatak ukalkulirati nastajanje nepredvidivih događaja u poslovne procese. U tu svrhu poduzeća prate i mjere promjene koje mogu utjecati na stvaranje krize. Time mogućnost nastanka nepovoljnog događaja svode na minimum. Krizni menadžment je zadužen za upravljanje procesom krize kada ona zahvati organizaciju te usmjeravanje poslovanja prema njenu rješavanju. Prati nastale posljedice i njihov utjecaj na poslovanje te inicira promjene na temelju zaključaka donesenih analizom krizne situacije. Iz navedenog se može zaključiti da je zadatak kriznog menadžmenta kružni proces koji se konstantno nadograđuje i time potiče poslovnu izvrsnost organizacije.

Poslovna kriza je ireverzibilan proces koji mijenja stanje u organizaciji. Nastalo stanje je pozitivan ili negativan ishod krize a očituje se kroz poboljšanje poslovanja i poslovne uspješnosti ili kroz gašenje poduzeća zbog potpunog iscrpljenja dostupnih resursa.

Za poslovnu krizu je karakteristično da s duljinom vremena njena trajanja raste i njeno negativno djelovanje na organizaciju. Stoga je krucijalno važno za poduzeće prepoznati krizu u njenim počecima te reagirati brzo i usmjereno, u pravcu njena nastajanja.

Prvi korak stabilizaciji krize jest odabir ispravne strategije izlaska iz krize, one strategije koja će biti najefikasnija za krizom zahvaćenu organizaciju. Odabirom strategije počinje promjena smjera poslovanja. Promjena se očituje odabirom novog vodstva, promjenom ciljeva, planova, restrukturiranjem financijske imovine i smanjenjem troškova, poboljšanjem i optimizacijom poslovnih procesa. Komunikacija u organizaciji je važna za njeno funkcioniranje a manjak komunikacije može dovesti do poslovne krize jer umanjuje protok informacija koji je bitan za rad, poslovanje i opstanak organizacije. Komuniciranje vodi učinkovitijem otkrivanju problema

i brzom pronalasku rješenja. Kvalitetna komunikacija je motivirajuća te općenito harmonizira organizaciju što uvećava mogućnost izvrsnih poslovnih rezultata.

U stanju krize poduzeće je usmjereno rješavanju problema. Pokazatelji uspješnosti rješavanja problema su rezultati poslovanja prikazani u financijskim izvješćima. To su isti pokazatelji koji su za vrijeme nastanka krize, svojim negativnim rezultatima ukazivali na postojanje problema u poslovanju. Povećanje financijskih rezultata je pokazatelj rasta, isto kao što je njihov negativan trend znak pada poslovanja. Zaključci doneseni analiziranjem poslovne krize osnažuju poduzeće dajući mu nova znanja stečena iskustvom. Učenje iz kriznih događaja sprečava nastanak istih pogrešaka a rizik za novu krizu sveden je na minimum.

## LITERATURA

1. Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, 2014.
2. Cingula, M.: Strategijski menadžment, Fakultet informatike i organizacije Varaždin, Varaždin 2006.
3. ISO 31000:2009, Risk management — Principles and Guidelines, ISO 2009
4. ISO.IEC 31010 Risk management – Risk assessment techniques, ISO 2009
5. Ivanović, Z.: Financijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1997.
6. Jurjević, M.: Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje, Sveučilište u Splitu, 2012.
7. Kešetović Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
8. Osmanagić, Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
9. Osmanagić, Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br.1, 2010.
10. Slatter, S., Lovett, D.: Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011.
11. Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010.

### Internet stranice

1. Accounting Degree Review, <http://www.accounting-degree.org/scandals/> (04.10.2014.)
2. Croatian scientific bibliography, <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=587578> (20.12.2014.)
3. Fina, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278>, (21.12.2014.)
4. Hrvatska znanstvena bibliografija, Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, dostupno na:  
[http://www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9.\\_Odrivi\\_uspjeh\\_i\\_upravljanje\\_rizicima\\_poslovanja.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/520678.9._Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf) (12.12.2014.)

5. Knjigovodstvo Actarius, <http://www.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=o> (04.10.2014)
6. Limun, <http://limun.hr/main.aspx?id=13753> (01.12.2014.)
7. Nestlé, [www.nestle.com](http://www.nestle.com) (04.11.2014.)
8. Nokia, <http://company.nokia.com/en/about-us/our-company> (10.12.2014.)
9. Pacific Ethnography, [http://www.paceth.com/ibus/nestle\\_case.pdf](http://www.paceth.com/ibus/nestle_case.pdf) (04.11.2014.)
10. The African Activist Archive, <http://africanactivist.msu.edu/> (09.12.2014.)
11. Tutor2u, <http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/nokia-and-strategic-change-the-essential-a2-business-case> (10.12.2014.)
12. Tportal, [http://gadgeterija.tportal.hr/2013/09/03/microsoft-za-72-milijarde-dolara-od-nokije-kupio-odjel-mobitela/#.VH3kI9LF\\_2I](http://gadgeterija.tportal.hr/2013/09/03/microsoft-za-72-milijarde-dolara-od-nokije-kupio-odjel-mobitela/#.VH3kI9LF_2I) (10.12.2014.)
13. Upravljanje rizicima, <http://upravljanjerizicima.com/sazetak-iso-31000/3.2.6> (13.12.2015.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Istraživanje uzroka neuspjeha poduzeća .....	24
Tablica 2: Vrste krize i simptomi s gledišta ciljeva poduzeća .....	30
Tablica 3: Vjerojatnost pojave rizičnog događaja .....	39
Tablica 4 : Z-Score pokazatelj dioničkog društva Ledo d.d. ....	45
Tablica 5: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Petrokemija d.d.....	46
Tablica 6: Rangiranje poslovne izvrsnosti prema BEX indeksu .....	49
Tablica 7: BEX indeks dioničkog društva Ledo d.d. ....	50
Tablica 8: BEX indeks dioničkog društva Petrokemija d.d.....	52



## POPIS SLIKA

Slika 1: Poster afričkih aktivista korišten u kampanji protiv Nestlé .....	17
Slika 2: Vrste rizika poslovanja .....	12
Slika 3: Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima .....	33

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Usporedba Nokia i Apple udio na tržištu mobilnih telefona .....	26
Grafikon 3: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Ledo d.d.....	45
Grafikon 4: Z-Score pokazatelj dioničkog društva Petrokemija d.d.....	47
Grafikon 5: BEX indeks dioničkog društva Ledo d.d.....	51
Grafikon 6: BEX indeks dioničkog društva Petrokemija d.d.....	52
Grafikon 7: Usporedni prikaz pokazatelja poslovne uspješnosti .....	53

## POPIS SHEMA

Shema 1: Uzročno posljedične zavisnosti krize .....	19
Shema 2: Proces upravljanja rizicima prema normi ISO 31000:2009 .....	35