

# KRIZNI MENADŽMENT (U MALIM POSLOVNIM SUSTAVIMA) ZA VRIJEME PANDEMIJE BOLESTI COVID-19

---

Poturica, Petra

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

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:128:868959>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



**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  
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Petra Poturica

Krizni menadžment (u malim poslovnim sustavima) za vrijeme  
pandemije bolesti COVID-19

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2023.



Petra Poturica

DIPLOMSKI RAD

Krizni menadžment (u malim poslovnim sustavima) za vrijeme  
pandemije bolesti COVID-19

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kolegij: Operativni menadžment

Mentor: dr.sc.Lahorka Halmi, v.pred.

MBS: 0619415007

Karlovac, 2023.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. OPERATIVNI I KRIZNI MENADŽMENT .....	3
2.1. Operativni menadžment .....	3
2.2. Specifičnosti operativnog menadžmenta .....	5
2.3. Krizni menadžment.....	8
2.3.1. Obilježja, vrste i uzroci poslovne krize .....	11
2.3.2. Faze/etape upravljanja poslovnom krizom .....	16
2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima za vrijeme krize .....	19
2.5. Uloga menadžera u upravljanju krizom .....	20
3. UPRAVLJANJE KRIZOM U MALOM POSLOVNOM SUSTAVU UZROKOVANOM PANDEMIJOM BOLESTI COVID-19.....	27
3.1. O poslovnom sustavu - općenito .....	28
3.2. Metodologija istraživanja .....	28
3.3. Intervju s vlasnikom Zome (Q/A) .....	30
3.3.1. Općenito o poduzeću .....	33
3.3.2. Kriza 1 (Svjetska financijska kriza 2008. godine).....	34
3.3.3. Kriza 2 (COVID-19) ; anticipacija upravljanja krizom .....	36
3.3.4. Poslovanje poduzeća tijekom krize COVID-19.....	37
3.3.5. Operativni menadžment.....	38
3.3.6. Komparacija i priprema za budućnost.....	40
3.4. Rezultati istraživanja.....	41
3.5. Kritički osvrt .....	44
4. ZAKLJUČAK .....	49

POPIS LITERATURE .....	50
POPIS SLIKA I TABLICA.....	52

## ZAHVALA

Iskrenu zahvalu dugujem svojim roditeljima, na bezuvjetnoj ljubavi i strpljenju, što su tijekom cijelog razdoblja studiranja bili glas razuma, imali razumijevanja i vjeru u mene, motivirali me i pomagali kada je bilo najteže. Hvala obitelji i rodbini što ste uvijek bili uz mene, davali snagu i veselili se uspjesima.

Posebnu zahvalu iskazujem svom suprugu, bez čije ljubavi, motivacije i podrške nebi bilo niti ovog uspjeha.

Hvala poduzeću ZOMA prozori i vrata d.o.o. na nesebičnoj pomoći i dozvoli za korištenje tvrtke za aplikativni primjer.

Veliku zahvalu za strpljenje, razumijevanje, pomoć, vodstvo i suradnju dugujem mentorici dr. sc. Lahorki Halmi te profesorima stručnog diplomskog studija Poslovno upravljanje, Veleučilišta u Karlovcu na pruženom znanju i stečenim vještinama.

## SAŽETAK

Danas, kada su podaci i informacije dostupniji nego ikad prije, u trenucima kada znanost sve više napreduje, događaju se neplanirane i iznenadne situacije koje je ponekad teško spriječiti, no uz uspješno i kvalitetno funkcioniranje menadžmenta postoji velika mogućnost izbjegavanja rizičnih situacija korištenjem ljudskih i materijalnih resursa, oblikovanjem i održavanjem okruženja u kojem pojedinci rade kako bi se efikasno ostvarili ciljevi. Uz iznenadne situacije, dovode se u pitanje i trenuci kada pojedinci ne reaguju na promjene iz više razloga, kada se znakovi i simptomi ignoriraju ili zaobilaze u nadi da je nešto što stvara promjenu prolazno i lako rješivo, a zatim slijede najproblematičniji koraci kojima upravlja operativni menadžment: definiranje problema, traženje uzroka, spašavanje i pokretanje kriznog menadžmenta.

U kriznom menadžmentu veliku ulogu igra operativni menadžment čiji su zadaci planiranje, organiziranje, upravljanje zaposlenicima, operativno raspoređivanje poslova i kontroling. U trenutku kada stvari krenu nizbrdo i naprave pomutnju u organizacijama, najvažnije je izaći iz rutine, biti žustar, proaktivan i očekivati najpozitivnije krajnje rezultate. Najčešće, u poduzećima, organizacijama, institucijama, prelazak iz jedne faze u drugu znači krizu, što znači da se poduzeće u tom razdoblju prelaska slabije prilagođava okolini. Naposljetku, svaki novi radni dan označava krizu koju je moguće uspješno savladati ili ne reagirati na izazove i lagano tonuti.

Tema ovog rada je specifičnost poslovne krize koja je trajala od 2019. godine, te krizni menadžment za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 koji je uzeo maha i stvorio mnogobrojne promjene u poslovanju, gospodarstvu, a i u cjelokupnom svjetskom stanovništvu.

**Ključne riječi:** krizni menadžment, operativni menadžment, pandemija bolesti COVID-19



## SUMMARY

Nowadays, unplanned and unexpected situations that are difficult to prevent, still arise despite the advancement in science and availability of data and information. However, with successful and high-quality management, there is a great possibility of avoiding risky situations by using human and material resources in order to effectively achieve goals. In addition to sudden situations, there are moments when individuals do not respond to change for a number of reasons, when signs and symptoms are ignored or bypassed in the hope that something that creates the change is transitive and easily solved. Finally, the most problematic steps, taken by the operations management are: defining the problem, searching for the cause, rescuing and initiating crisis management.

Operations management plays a major role in crisis management with tasks such as planning, organizing, managing employees, operations scheduling and controlling. At the moment when things go downhill and cause confusion in organizations, the most important thing is to get out of the routine, be brisk, proactive and expect the most positive end results. Most often, in companies, organizations, institutions, the transition from one phase to another means a crisis, in other words, the company adapts to the environment more poorly during this period of transition. After all, each new working day marks a crisis that can be successfully overcome or we can choose not to respond to challenges and sink slowly.

The topic of this paper is crisis management during the COVID-19 pandemics, which took off and created numerous changes in business, the economy and the entire world population.

**Key words:** COVID-19 pandemics, crisis management, operations management

# **1. UVOD**

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

Predmet ovog rada je krizni menadžment za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 koji se sastoji od teoretskog dijela rada, aplikativnog primjera i zaključka.

Sveukupni, neočekivani, svakodnevni događaji na koje je potrebno primjereno reagirati, koji se predstavljaju kao prijetnje, nevolje koje se nastoji izbjeći, nazivaju se krizama. Krize imaju sposobnost poremetiti stanja ljudi, društva, neovisno o tome nastanu li prirodno ili izazvane ljudskim djelovanjem. Kriza koju je prouzročila bolest COVID-19 dovela je do brojnih negativnih posljedica koje su se odrazile na ljudske živote i gospodarstvo. Izazvala je brojne promjene u svakodnevnim životima svih ljudi, velike i osjetne promjene u svim poduzećima i potaknula je menadžment da upotrijebi sve svoje moći svladavanja krize kako bi što kvalitetnije i pozitivnije podnijela šok koji je nastao ne samo u Hrvatskoj nego i u cijelom svijetu. Ista spomenuta kriza, koja dotiče menadžment, u ovom slučaju, operativni menadžment, glavna je tema koja se proteže kroz diplomski rad. Kriza se ne treba shvaćati kao nešto loše i pogubno za poduzeća, već se kroz upravljanje kriznog menadžmenta, uz znanje i pravovremeno reagiranje kvalitetnog tima koji procjenjuje rizike i donosi odluke, može uspješno ovladati krizom i izaći iz kriznih situacija.

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

Pri izradi rada korišteni su stručni izvori, knjige, radovi i članci iz operativnog i kriznog menadžmenta, internet podaci za primjer teoretskog dijela rada. U aplikativnom dijelu rada provodi se empirijsko istraživanje; dubinski intervju. U radu su korištene metoda analize, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije, komparativna metoda te metoda kompilacije. Metoda analize je metoda raščlanjivanja složenijih pojmova na jednostavnije kada se objašnjavaju simptomi i uzroci krize te način upravljanja krizom. Induktivna metoda se koristi u radu prilikom

zaključivanja i objašnjavanja pojedinih dijelova rada, posebno u aplikativnom dijelu rada gdje su prikupljene brojne informacije vezane za temu rada. Deduktivna metoda je postupak zaključivanja koji polazi od općih stavova i na temelju kojih se dolazi do pojedinačnih spoznaja. Deskripcija podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta veza i odnosa, bez znanstvenog tumačenja. Komparativna metoda je korištena prilikom uspoređivanja krize i utvrđivanja zajedničkih karakteristika. Metoda kompilacije je metoda u kojoj se navode izvori i citati iz radova drugih autora.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u četiri međusobno povezane cjeline. Prvo poglavlje obrađuje predmet i cilj rada, izvore podataka i metode prikupljanja te prikaz strukture rada. U drugom poglavlju rada definira se operativni menadžment, specifičnosti operativnog menadžmenta i krizni menadžment kroz teoriju, gdje se u dijelu kriznog menadžmenta definiraju obilježja, vrste i uzroci poslovne krize, faze/etape upravljanja poslovnom krizom, upravljanje ljudskim potencijalima za vrijeme krize te uloga menadžera u upravljanju krizom. Treće poglavlje detaljnije objašnjava upravljanje krizom koje sadrži aplikativni dio u kojem je proveden dubinski intervju sa vlasnikom poduzeća Zoma prozori i vrata d.o.o. iz Siska. Poglavlje sadrži općenite informacije o poduzeću, metodologiju istraživanja te intervju koji je tematski raščlanjen na podnaslove prema sljedećem redoslijedu: općenito o poduzeću, kriza 1 je svjetska kriza 2008.godine, u kojoj vlasnik poduzeća daje primjer pothvata i odlučivanja za vrijeme krize, kriza 2 koja je vezana za poslovanje u trenutku najave i za vrijeme pandemije COVID-19 te usporedbu, sličnosti i posljedice koje su te dvije krize ostavile na poduzeće. Podnaslov operativni menadžment dokazuje da je poduzeće stručno i kvalitetno primjenilo sve teorije operativnog menadžmenta u svoje poslovanje i naposljetku, vlasnik poduzeća najavljuje pripreme za budućnost uslijed pandemije i u trenutku proglašenja završetka pandemije. Četvrto je poglavlje zaključak na sveukupni rad.

## **2. OPERATIVNI I KRIZNI MENADŽMENT**

U svakom poduzeću je operativni menadžment sastavnica svakog radnog dana bez kojeg poduzeće ne bi imalo potencijalnu mogućnost za razvoj obzirom da funkcionira na razini dnevnih zadataka te se bavi načinom kako da se dnevni zadaci obave uspješno, kvalitetno, brzo, uz minimalne troškove kako bi se realizirali definirani ciljevi, a obzirom na brzinu promjena, mora biti fleksibilan kako bi zadovoljio sve zahtjeve koji utječu na poslovanje. Poduzeće mora poslovati djelotvorno i učinkovito kao odgovor na pritiske sa svih strana.

Ukoliko poduzeće odluči smanjiti standard, odnosno kvalitetu proizvoda ili odluči direktno konkurirati može kratkoročno napredovati jer će dugoročno stvoriti negativnu reputaciju među potrošačima.

### **2.1. Operativni menadžment**

„Operativni menadžment uključuje planiranje i oblikovanje procesa koji će preoblikovati resurse u gotove proizvode, upravljanje kretanja ovih proizvoda i osiguravanje kvalitete proizvoda koju očekuju kupci.“<sup>1</sup> Najvažnija je odrednica ključna za efikasno realiziranje zadanih ciljeva poduzeća jer je najuže vezan uz operativno planiranje i organiziranje poslovanja, upravljanje zaposlenicima, raspoređivanje poslova i kontrolu, a funkcionira na razini dnevnih zadataka. Uz to je vrlo važno da je fleksibilan kako bi se zadovoljili svi zahtjevi koji utječu na poslovanje koje mora teći djelotvorno i učinkovito kao odgovor na pritiske.

Menadžment se sastoji od pet osnovnih funkcija menadžmenta koje su temelj daljnje uspješnosti i vode ka uspješnom ostvarenju ciljeva, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta i temelj za preostale funkcije menadžmenta, a postavlja ciljeve koje poduzeće mora ostvariti, te određuje gdje poduzeće želi biti u budućnosti i način na koji će stići do postavljenih ciljeva. Samim postavljanjem ciljeva, menadžer razvija planove za njihovo ostvarenje. Organiziranje je sljedeći

---

<sup>1</sup> Škrtić, M.; Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011., str.12

važan korak iz razloga što je potrebno odrediti način provođenja postavljenih ciljeva te odrediti organizacijsku strukturu i podijeliti uloge članovima poduzeća. Uloge se dijele na način da se grupiraju resursi te se aktivnosti dodjeljuju članovima poduzeća, a zatim se planovi pretvaraju u akciju. Vođenje ovisi o sposobnosti menadžera prema čemu se određuje posluje li poduzeće uspješno ili neuspješno. U navedenoj funkciji se ističe znanje i sposobnost menadžera, a uvelike utječe na zaposlene i aktivnost pojedinca u organizaciji. Bavi se ljudskim resursima u poduzeću i motiviranjem te usmjerava zaposlenike u pravcu prema postizanju ciljeva. Najčešće su to menadžeri prve razine koji svakodnevno posluju s odjelom operativnog menadžmenta u poduzeću. Funkcija kontroliranja je proces ispravljanja odrađenih dnevnih aktivnosti te ocjenjivanje istih zbog osiguranja uspješnog postizanja cilja, a njime menadžeri osiguravaju da se poslovanje odvija prema planu te da ostvareni rezultati budu u skladu s planiranim. „Kontroliranje je proces u kojem menadžer nadgleda koliko je efikasna i efektivna organizacija i njezini članovi u obavljanju aktivnosti potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva.“<sup>2</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija koja se sastoji od ljudskih resursa, znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih, a zbog ljudi i ljudskog fakotra ta funkcija danas sve više ima značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja poduzeća. Menadžeri iz odjela ljudskih potencijala moraju znati prepoznati nadolazeće probleme, potaknuti pozitivnu atmosferu i kreativnu energiju kod zaposlenika te mora otkriti i razviti korake za realizaciju ciljeva oragnizacije.

---

<sup>2</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta; II.dopunjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.210

## 2.2. Specifičnosti operativnog menadžmenta

„Operativni menadžment bavi se dnevnim operacijama i načinom kako da se one naprave brzo, efikasno, bez grešaka i uz minimalne troškove.“<sup>3</sup> Menadžerska aktivnost povezana sa zadacima i načinom izvođenja dnevnih operacija je odlučivanje. Najvažniji zadaci operativnog menadžmenta su upravljanje ljudima i upravljanje radom, a svi zadaci moraju biti smisleni, jasno postavljeni sa velikom količinom znanja i sposobnosti.

Po svom sadržaju operativni menadžment obuhvaća dizajniranje, operiranje i kontroliranje proizvodnog sustava u poduzeću. Njegova se važnost manifestira u sljedećem:<sup>4</sup>

- Proizvodnja je središnja organizacijska funkcija
- Proizvodna funkcija određuje tijekove resursa kroz organizaciju
- Društvo zavisi od outputa proizvodnih poduzeća
- Proizvodna funkcija je povezana s mnogim ozbiljnim društvenim problemima, kao što je nedostatak resursa, inflacija i opadanje proizvodnosti.

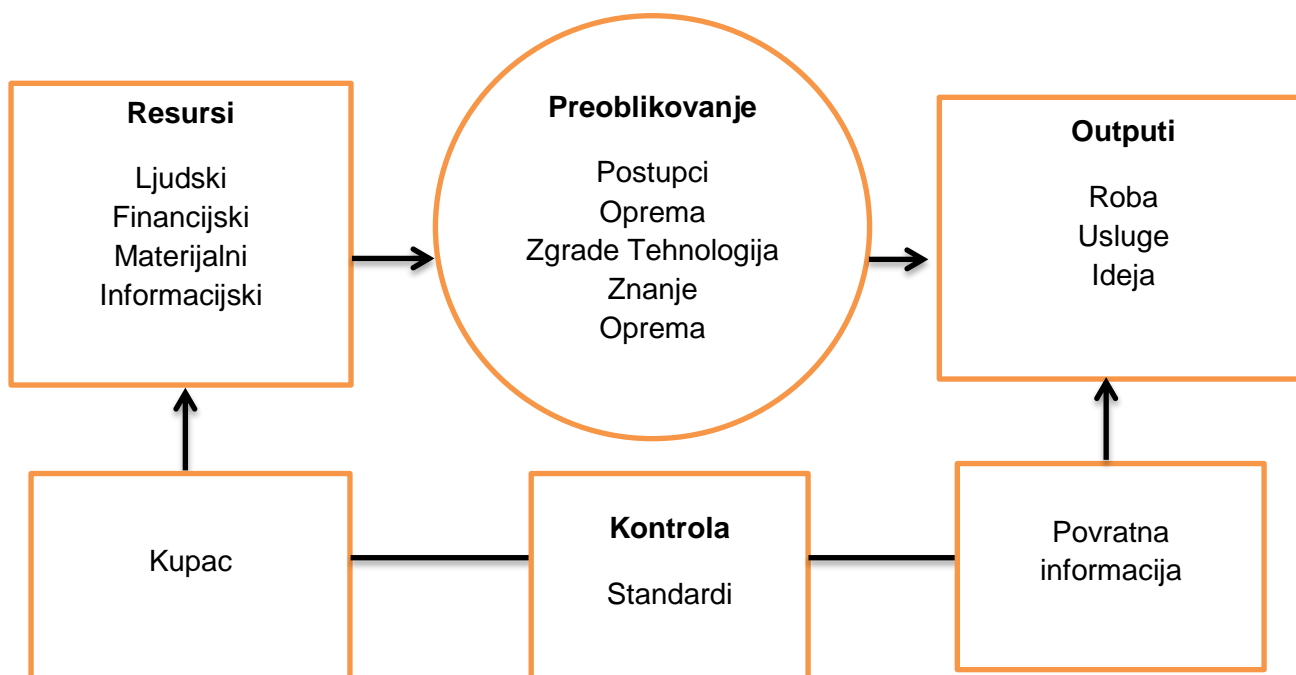
Na slici 1 je prikazan proces oblikovanja operacijskog menadžmenta gdje se resursi preoblikuju u gotove proizvode.

---

<sup>3</sup> Škrtić, M.; Operativni menadžment, op.cit., str. 11

<sup>4</sup> Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 611

**Slika 1. Proces preoblikovanja operacijskog menadžmenta**



Izvor: Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta; II.dopunjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.156

U središtu je proces preoblikovanja kojim se resursi, koji mogu biti ljudski, financijski, materijalni i informacijski, preoblikuju u proizvod u obliku roba, usluga i ideja. Proces kombinira resurse na utvrđene načine, koristi opremu, administrativne postupke, tehnologiju u stvaranju proizvoda i znanje. U donošenju svih odluka i planiranju tokom procesa, operativni menadžment je povezan s ostalim odjelima poduzeća poput, na primjer, marketinga ili istraživanja i razvoja. Prema tome su temeljni aspekti operativnog menadžmenta kvaliteta i produktivnost. „Kvaliteta i produktivnost su temeljni aspekti operativnog menadžmenta, zato što poduzetnici koji ne mogu proizvesti proizvode kvalitete koju žele potrošači i koji ne mogu djelotvorno i učinkovito koristiti resurse, neće moći opstati u poslu.“<sup>5</sup>

Temelj dobrog kriznog menadžmenta je sklad mjera i poruka, djelovanja i informacija. Cilj djelovanja je uspješno obavljanje poslovanja, identifikacija krize i

<sup>5</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta; II.dopunjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.156

uklanjanje njezinih uzroka te prvenstveno učinkovita prevencija. Svaki dio poduzeća mora biti uključen u jedan zajednički sustav.

U trenutku kada nastupi određena situacija, stupnjevi poduzeća se dovode u vezu, svaki stupanj poduzeća ima različite karakteristike, a jednake prioritete i ciljeve. Stoga je to najočitija poveznica kriznog menadžmenta s operativnim menadžmentom iz razloga što se bave održavanjem kontinuiteta poslovanja te planiranjem, organiziranjem, vođenjem, kontroliranjem i ljudskim potencijalima. Krizni je menadžment u tom slučaju zadužen za sprečavanje nastanka kriznog događaja i ovladavanje istog, a operativni dio poduzeća je uključen u cjelokupni proces.

Sustav kriznog menadžmenta započinje anticipativnim djelovanjem, a prati sve faze razvoja krizne situacije, sudjeluje u preventivnom ovladavanju te poduzima reaktivne radnje kada kriza nastupi. Ono donosi sve odluke i akcije za pripremu, reakciju i oporavak od krize pa je odlučivanje temelj. Krizni menadžment se ne aktivira u trenutku kada se najavi kriza, već mora biti uključen u sve dijelove poslovanja jednako kao i operativni menadžment koji se bavi dnevnim operacijama i načinom kako da se one naprave brzo, efikasno, bez grešaka i uz minimalne troškove.



### 2.3. Krizni menadžment

Kriza dolazi u svim veličinama i oblicima. Pojam kriza se poistovjećuje s pojmom katastrofe, negativne situacije, teškog stanja ili kraha. Prema mišljenju laika kriza ne bi trebala biti ništa novo, već žustro, pokretno razdoblje koje zahtjeva neprestano kretanje čovjeka kako ne bi živio život u rutini, već se borio kako bi iz krize izašao snažniji.

Krizu se također definira i kao „poremećaj“ u životu svakog pojedinca. Kriza može biti i niz situacija koje mogu ugroziti sigurnost ljudi, zdravlja, imovine, na temelju kojih bi stručni ljudi mogli održati stvari pod kontrolom. Ona zahtjeva donošenje važnih odluka za ublažavanje stanja kako bi se najčešće iz nje izašlo na najpozitivniji način. Danas postoji puno više rizika i nesigurnosti koji dolaze s različitim i neočekivanim iznenađenjima i šokovima, posebno u poslovnim odnosima, zbog čega se kvalitetni poduzetnici osiguravaju na vrijeme kako bi izbjegli ili u najmanju ruku, smanjili štetu.

Obzirom na mnoštvo različitih objašnjenja pojmova krize i njezinih definicija, prema definiciji Luecke Richarda: „Krizu je promjena – bilo nagla ili postupna – koja donosi neki ozbiljan problem koji treba odmah riješiti. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke.“<sup>6</sup>

„Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.“<sup>7</sup> Svrha mu je očuvati postignuto uz nekoliko načina koji mogu pomoći organizaciji da se suoči s krizom poput očuvanja imidža tvrtke, motivacijom zaposlenih, suzdržavanje od preuranjenog medijskog izvještavanja koje za sobom nosi djelovanje vlasti koje može utjecati naknadno na poslovne funkcije.

Poduzeće koje se sastoji od operativnog poslovanja najčešće koristi najvažniji dio raspoloživih resursa organizacije što uključuje zapošljavanje osoblja, raspoláže

---

<sup>6</sup> Luecke R. (Harvard Business Essentials) – Upravljanje kriznim situacijama; Zgombić i partneri, Zagreb, 2005., str.15

<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha; Školska knjiga d.d. Zagreb, 2003., str.13

proizvodnom opremom, koordinira proizvodnju i potrošnju opreme i upravlja komunikacijskim kanalima. Primjenom različitih mjera uspješnosti može procijeniti jesu li sustavi i procesi uspješno organizirani te odlučuje o poduzimanju sljedećih koraka i mjera. Ključno je da vodstvo procesa kriznog menadžmenta mora poznavati hijerarhiju organizacije što znači da isključivo vodstvo i vrh menadžmenta donose odluke kako bi se spasilo od propasti.

Opstanak poduzeća je neizbježan uz nagle promjene u tehnologiji, prilagođavanje promjenama na tržištu i svim utjecajima na uspješnost poslovanja neovisno o periodu, a kriza se događa kada čak i najbolji menadžer padne u zamku tih promjena. Sposobni menadžer sklon promjenama i spreman reagirati na svaku negativnu promjenu, zna i može brzo prilagoditi poslovanje svojih poduzeća i spriječiti štetu zaposlenima. Sistemu upravljanja postavlja zadatke koji ne odgovaraju standardnom načinu rada organizacije i ranijem iskustvu poslovanja, već uvodi protumjere koje moraju biti hitno i smišljeno donijete, no pritom dolazi do brojnih zastoja u radu. Pojavljuju se novi zadaci, a planovi tekućeg poslovanja i rada ne odgovaraju novonastaloj situaciji, saznaju se i stižu velike količine novih informacija koje treba analizirati i prikloniti im se, te u takvim situacijama dolazi do očekivanog straha i panike gdje menadžment nižeg stupnja u takvoj situaciji, bez jasne slike i odluke višeg menadžmenta, mogu nepromišljenim odlukama i panici doprinjeti potpunoj zbrci.

„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>8</sup>

Krizni menadžment obuhvaća široki spektar aktivnosti:<sup>9</sup>

- Spoznaju o mogućim neuspjesima;
- Prevencije neuspjeha u nastajanju;
- Minimiziranje negativnih učinaka neuspjeha;
- Oporavak od neuspjeha nakon njihova nastanka.

---

<sup>8</sup> Kešetović Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012., str. 263

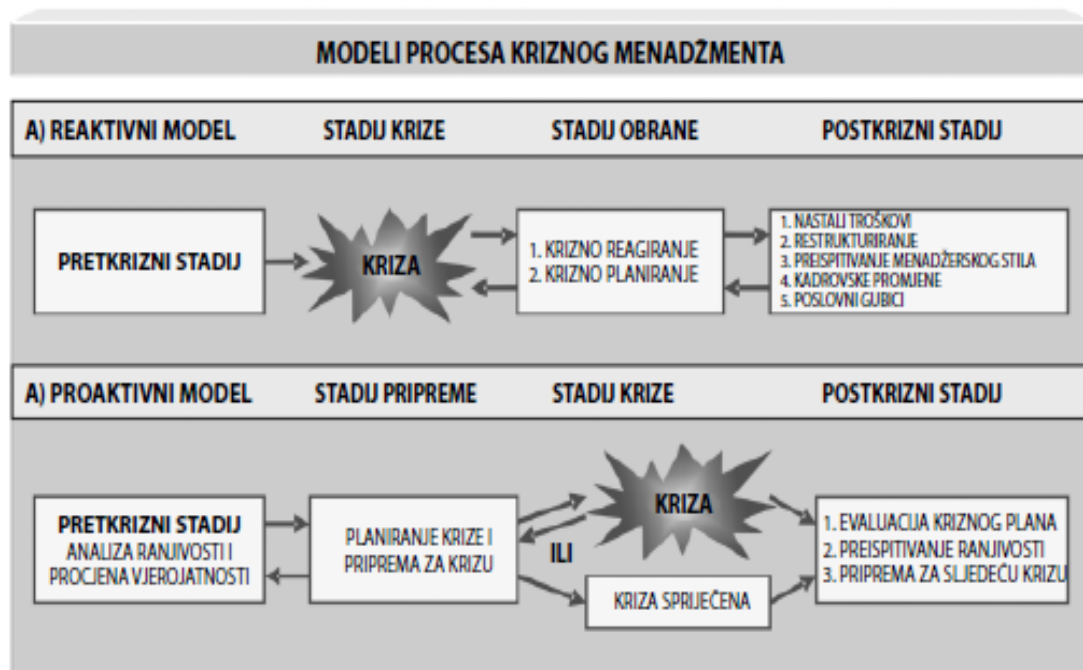
<sup>9</sup> Škrtić, M.; Operativni menadžment, op.cit., str. 168

Kriza može pogoditi svaku organizaciju zbog čega je potrebno imati budne i kvalitetne menadžere koji moraju djelovati dovoljno brzo i odlučno kako bi se ustanovio uzrok krize i kako bi se utvrdile preventivne mjere za popravak štete, ublažavanje krize te da se nastanak krize svede na minimum.

Krizna situacija nastaje neočekivano i naglo gdje se pojavom takve situacije javlja krizni menadžment koji nastoji štititi organizaciju od štete, umanjuje negativne posljedice krize i poduzima sve mjere kako bi se stupanj krize proveo što manjim intenzitetom i uz što bezbolnije posljedice. Na slici 2 su prikazana dva načina na koje se može promatrati krizna situacija, a to su situacije da menadžer ignorira znakove upozorenja i reagira tek kad kriza dođe ili da se pripremi za sprečavanje i upravljanje krizom, točnije, modeli procesa kriznog menadžmenta te razlika reaktivnog i proaktivnog modela krize.

U svakom području je najvažnija odluka menadžera gdje se i za koji se model odlučiti u datoj situaciji, iako je proaktivni model najidealniji način poslovanja za budućnost poduzeća, postojala kriza ili ne.

**Slika 2. Modeli procesnog kriznog menadžmenta**



Izvor: Kešetović Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012., str.67

Proces kriznog menadžmenta se sastoji od reaktivnog modela koji je reakcija na krizu koja se već pojavila, na situaciju u kojoj su raniji znakovi krize bili ignorirani, a odluke i planovi se donose tek kada se kriza dogodi i proaktivnog modela koji je priprema za sprečavanje krize. Menadžeri anticipiraju neke oblike kriza, imaju već raniju pripremljenu analizu i plan postupanja u eventualnim krizama. Kako bi se izbjegle što negativnije posljedice krize, važno je pripremiti se za brzo i efikasno reagiranje na događaje i postupke koji se ne mogu predvidjeti, a za to je potrebna vještina snalaženja i dobra povezanost sa ostalim područjima menadžmenta.

Uz brzo i efikasno reagiranje u trenutku krize, važna je i kontinuirana briga poslovanja kako bi se izbjegli svi potencijalni problemi te razmatranje problema prije nego se kriza dogodi.

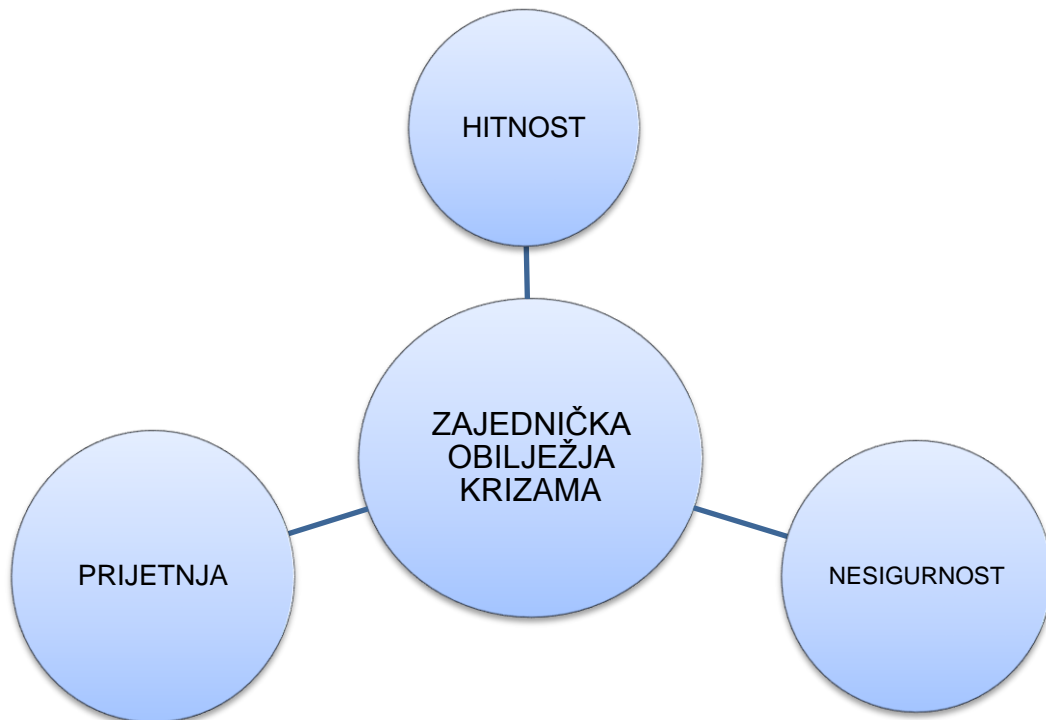
### **2.3.1. Obilježja, vrste i uzroci poslovne krize**

Prema prethodno navedenim definicijama krize i kriznog menadžmenta, može se zaključiti da kriza ugrožava opstanak poduzeća, često bez svoje krivnje, uzrokovano iznenadnim događajima, vanjskim, ponekad i unutarnjim, a obzirom na situaciju, trenutna globalna kriza je svakako iznenadni događaj u kojem su poduzetnici imali priliku reagirati na svaku promjenu i ponuđenu pomoć, a time na neki način spasiti svoje poduzeće od propadanja i štete. Obzirom da se sve krize međusobno razlikuju po sadržaju, trajanju, intenzitetu, posljedicama i ostalim obilježjima, njihove su karakteristike mnogobrojne. Na slici 3 su nabrojana tri zajednička obilježja svim krizama:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.; Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija; Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012., str.42

**Slika 3. Zajednička obilježja krizama**



Izvor: Rad autorice prema literaturi: Kešetović, Ž., Toth, I.; Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija; Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.

Prijetnja obilježava situaciju kada su opstanak poduzeća ili ključne vrijednosti poput života, sigurnosti, zdravlja, integriteta, pravde, proizvodnje i slično, ugroženi, a kriza je dublja što je opseg ugrožavanja veći. Sve krize za sobom nose određene posljedice, no, prirodne katastrofe i bolesti za sobom nose prijetnje smrću, povrede i remete sigurnost ljudi. Također, različit intenzitet krize i način donošenja odluka u poduzeću može poljuljati društvo i cijeli ekonomski sustav. Naposljetku može i ugroziti sigurnost radnih mjesta. Najčešće kriza ne mora odmah značiti propast, već može biti mali okidač kada se doživi kao prijetnja.

Hitnost ili vremenski pritisak u trenutku opasnosti zahtjeva se da se u vezi s njom nešto i poduzme posebno kada se odluke moraju donijeti hitno, u roku od par minuta, dana, ukoliko ne uzrokuju promjene na koje se mora reagirati odmah. Ukoliko dođe do takve situacije, ulogu preuzima operativni menadžment. Vremenski pritisak u tom slučaju ispoljava menadžerske sposobnosti na površinu jer se u trenutku hitnosti

i nespremnosti od menadžera očekuje brzo i ispravno donošenje odluke zbog čega je od izuzetne važnosti za uspješno upravljanje krizom da menadžeri oblikuju program upravljanja zbog lakšeg otkrivanja krize i kriznog planiranja.

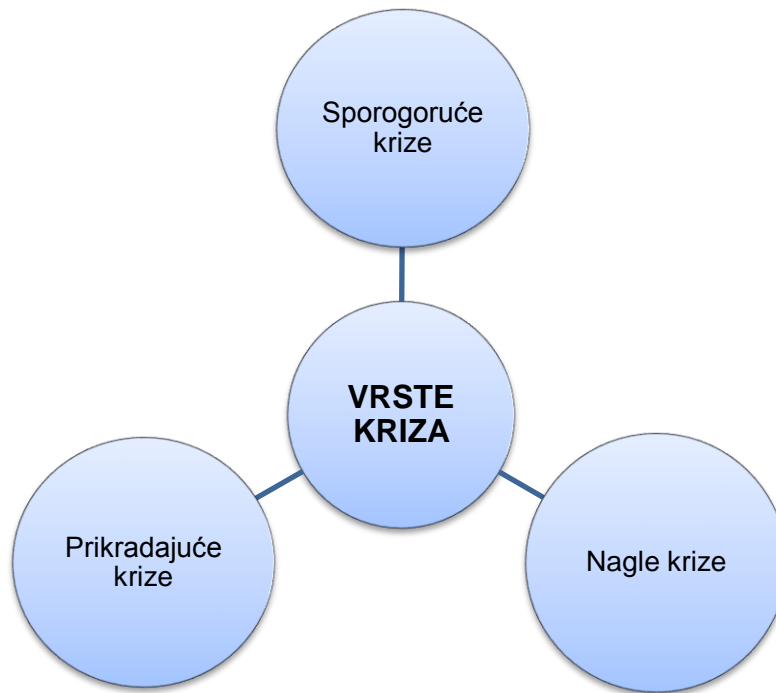
Kriza je percipirana visokim stupnjem nesigurnosti, a povezanost nesigurnosti i neizvjesnosti je čvrsta obzirom da se često postavlja pitanje što se dogodilo, zbog čega, u kojem trenutku, kako popraviti situaciju, koliko je situacija loša, a najveća nesigurnost proizlazi iz donošenja odluke i opcije koju izabrati kako bi se situacija poboljšala. Ta nesigurnost otežava donošenje odluka i pronalaženje rješenja gdje je pretpostavljeno da se donesu konkretni odgovori na pitanja što se može učiniti, što će se dogoditi ako se odabere određena opcija i slično.

Uz sve prethodno navedeno, može se reći da je kriza sveprisutna i da može pogoditi svaku organizaciju. Ona ima vremenski karakter, može dovesti do preokreta u razvoju događaja, donosi opasnost za ciljeve i vrijednosti, na nju se može utjecati, ako ne na nju, onda na krajnji ishod koji ne mora uvijek biti loš što može ostaviti važne posljedice za budućnost. Najvažnija karakteristika je situacija odlučivanja koja je presudna za budućnost poslovanja. Postoji bezbroj primjera različitih vrsta kriza, a one se mogu podijeliti u tri općenite kategorije kako je prikazano na slici 4:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Bernstein J.; Vodič za menadžere Krizni menadžment; MATE d.o.o., Zagreb; 2020., str. 2

**Slika 4. Općenite kategorije vrsta kriza**



Izvor: Rad autorice prema literaturi: Bernstein J.; Vodič za menadžere Krizni menadžment; MATE d.o.o., Zagreb; 2020.

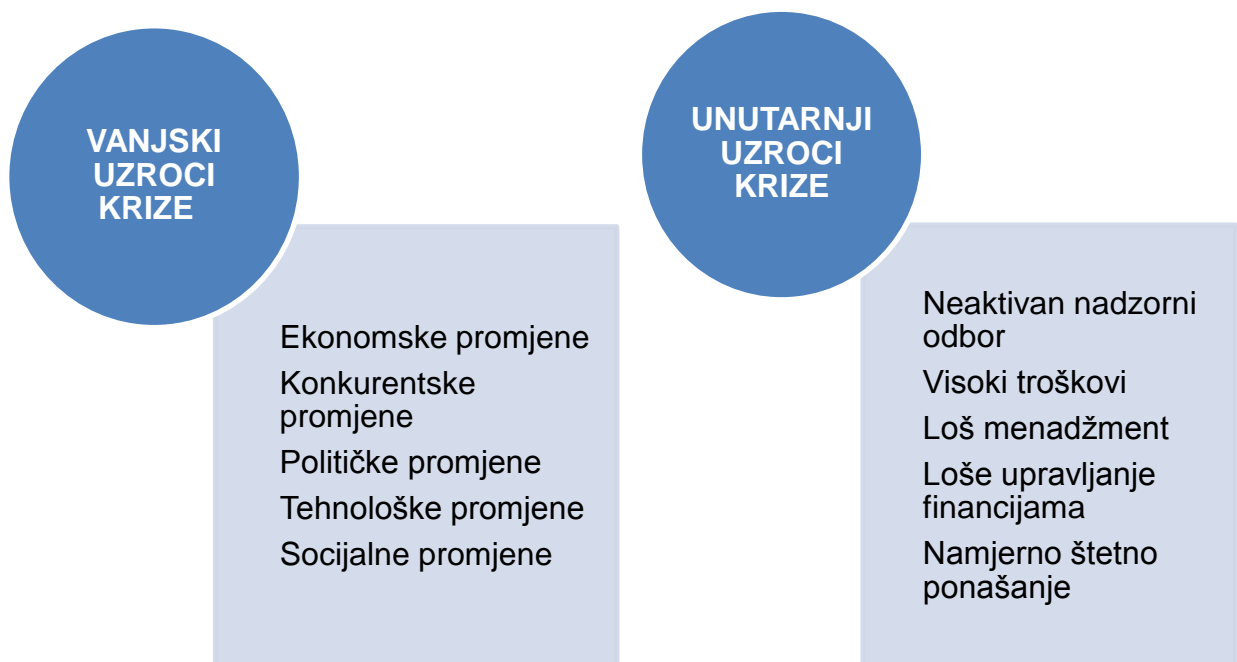
Prikradajuće krize koje dolaze kao niz događaja, često nekontroliranim širenjem glasina, teško ih se prepoznaje, a ublažavaju se primjerenim mjerama koje se primjenjuju na samom početku procesa, čime se učinkovitije smanjuje šteta od sporogorućih ili naglih kriza. Sporogoruća kriza koja dolazi sa prethodnim upozorenjem, postupno nastupaju i napadaju ugled organizacije te ju polako uništavaju. Za sporogoruću krizu valja čekati i reagirati naknadno obzirom da će se prekomjernom reakcijom privući pozornost na problem koji vjerojatno neće biti značajan a mogu uzrujati sve unutarnje i vanjske korisnike.

Za razliku od prethodne dvije krize, nagla kriza rezultira gubicima radnih mjesta, prekidom poslovanja, rezultiraju pravnom odgovornošću, a za takvu vrstu krize se ne trebaju trošiti vrijeme i novac pokušavajući uhvatiti korak s krizom, već se isplati uvesti obuka, planiranje i vježbe. Za naglu krizu je specifično to što se nakon pojave štete, čekanjem pothvata i odluka, šteta povećava i produbljuje i sve je veća što se čeka više vremena potrebno za reagiranje.

Uzroci kriza se mogu podijeliti na kvalitativne i kvantitativne, te vanjske i unutarnje.<sup>12</sup> Kvantitativni uzroci krize se definiraju na temelju statističkih podataka, a dijele se na pripadnost grane što znači da su neke djelatnosti podložnije krizama, pravni oblik poduzeća koji se dijeli na društvo s ograničenom odgovornošću koje može imati veću stopu insolventnosti od manje ugroženih dioničkih društva te njegova starost i veličina obzirom da se broj insolventnosti može povećati porastom broja zaposlenih i mlađom dobi poduzeća za razliku od starijih poduzeća kojima se samanjuje insolventnost.

Kvalitativni uzroci krize donose zaključke kroz istraživanja, razgovore sa stručnim odjelima i osobama, kroz interpretaciju financijskih izvještaja o toku i razvoju poslovne krize. Njihova je vrijednost ograničena, a rezultati takvih istraživanja imaju slabosti zbog čega se operativni sustavi temelje uglavnom na kvantitativnim uzrocima. Na slici broj 5 su unutarnji i vanjski uzroci krize, koji su kvalitativni uzroci kriza.

**Slika 5. Kvalitativni uzroci kriza**



Izvor: Rad autorice prema literaturi: Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2003.

<sup>12</sup> Ibidem, op.cit., str.28



Vanjski izvori obuhvaćaju negativne čimbenike koji utječu na djelatnost poduzeća unutar poslovne grane. Iako poduzeće gotovo nema utjecaj na te izvore, izrazito je važno da odgovorne osobe u poduzeću nadziru sve promjene u okolini i pravovremeno im se prilagođavaju. Oni mogu izgraditi odgovarajući sustav kriznog menadžmenta i ranog upozorenja koji može ublažiti štetu. Kompetentan menadžment može ublažiti simptome krize te okrenuti pojavu krize u svoju korist donošenjem ispravnih odluka ili će neodgovarajući menadžment snositi krivnju za krizne situacije. Unutarnji uzroci krize izviru iz samog poslovanja poduzeća, tj. načina na koji se njime upravlja. Nazivaju se i kućne krize<sup>13</sup>.

### 2.3.2. Faze/etape upravljanja poslovnom krizom

Važnost spoznaje krize je što ranije primjetiti potencijalne uzroke krize, kako bi se odluke počele donositi na vrijeme kako se kriza ne bi produbljivala da proces izlaska iz nje ne traje dugo i da se mjere i potezi ne podnose s negativnim posljedicama za poduzeće. Na sljedećoj slici se prikazuju faze kriznog procesa.

Slika 6. Faze kriznog procesa



Izvor: Osmanagić, Bedenik, N.; Kriza kao šansa : kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2003., str.19

<sup>13</sup> Kućne krize su posljedica greški menadžmenta te se smatra da su u 60-80% slučajeva osnovni uzrok propasti poduzeća greške menadžmenta. (Ibid, str.25)

„Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere koje mogu u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu.“<sup>14</sup> Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. U toj fazi poduzeće nema sustav financijske kontrole.

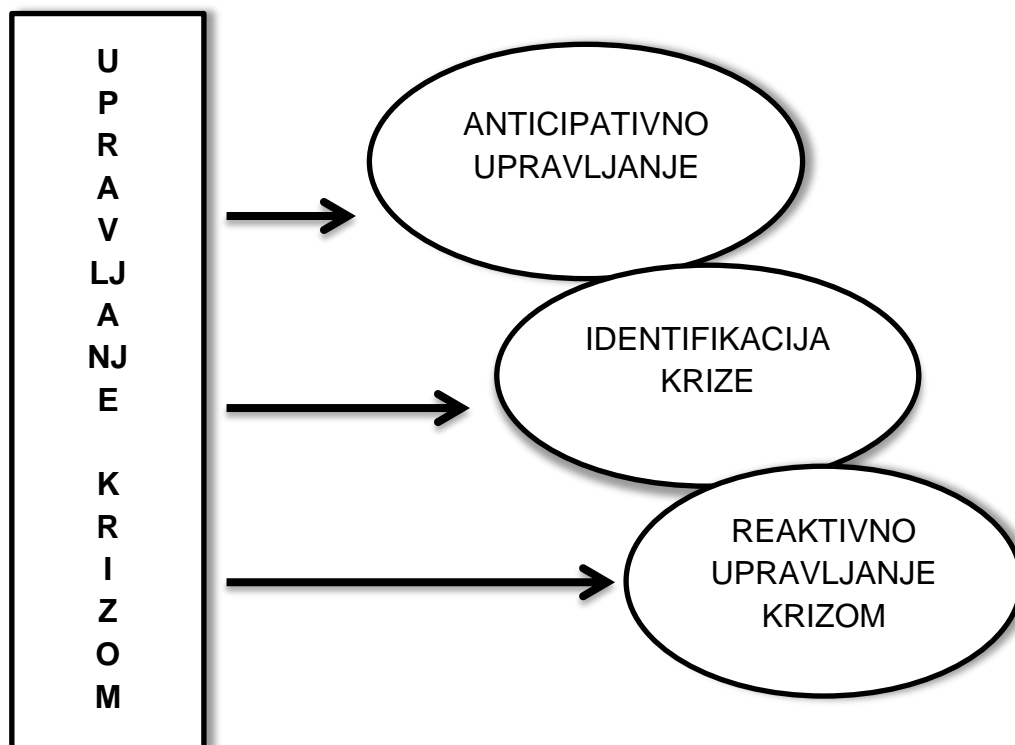
Latentna kriza je najbliža SWOT analizi, a kod nje je važno, uz uočavanje vlastitih snaga, slabosti, vanjskih prilika i opasnosti, razmotriti i šanse i rizike daljnjeg razvoja. Ta kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Na primjer, to je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima, a uprava takvih poduzeća vrlo često nije ni svjesna činjenice da posluju na teret dobavljača. Akutna kriza, podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo djelovanje; kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa su akutne krize znatan generator promjena. Potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. U posljednjoj fazi su simptomi krize neposredno vidljivi i ona može čak biti i neovladiva.

Situacije koje niti jedno poduzeće u svom životnom vijeku ne može zaobići niti preskočiti je prelazak iz jedne razvojne faze u drugu, svaki prelazak može prouzročiti kriznu situaciju, a rezultat uspješnosti te krizne situacije je trajanje te krize, prepoznavanje, sprečavanje i ovladavanje njom. Krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća ukoliko se ovlada krizom bolje od konkurencije. Razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća i njihov tok svladavanja krize se razlikuje po intenzitetu događaja koji je nastupio, po trajanju krize i njenim posljedicama, a poduzeća koja koriste alate sprečavanja krize, njima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i ima manje posljedice. Poslovno upravljanje obuhvaća aktivnosti preventivnog upravljanja, ovladavanja krizom i reaktivnog djelovanja, a sve se to obuhvaća pojmom upravljanja poslovnom krizom, što se prikazuje na slici 7.

---

<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha; Školska knjiga d.d., Zagreb, 2003., op.cit., str.19

**Slika 7. Faze procesa upravljanja krizom**



Izvor: Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa, kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2003., str.55

Slika broj 7 prikazuje uspješno upravljanje poslovnom krizom; faze procesa upravljanja krizom. Anticipativno upravljanje krizom ima preventivno djelovanje kojem je svrha pravovremeno reagiranje na unutarnje i vanjske promjene instrumentima koji najavljuju promjenu, kako bi se izbjegla identifikacije poslovne krize. Ukoliko se kriza ne izbjegne, slijedi prepoznavanje i svjesnost situacije u kojoj se poduzeće našlo te dijagnosticiranje dubine krize. Pravovremena identifikacija već postojeće krize se realizira pomoću sistema ranog upozorenja, planiranja, kontroliranja preventivne mjere za izbjegavanje i sprečavanje već nastale krize. Postavlja pitanja „Kako prepoznati nastalu krizu?“; „Kojeg je intenziteta nastala kriza?“. Nakon što se identificira kriza, potrebno je odgovoriti na nju na adekvatan način aktivnostima poduzetima od strane menadžmenta. Ovladavanje krizom se izjednačava s pojmom

reaktivno upravljanje krizom, a traži odgovore i načine kako izaći iz krize i utvrditi njene stvarne uzroke te obnoviti poduzeće i usmjeriti obnovu na budućnost. Poduzimaju se mjere u akutnim fazama krize sa zadatkom da se ona suzbije ili da se umanje njene posljedice, a odnosi se na osiguranje egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize. Navedene faze upravljanja krizom pretpostavljaju da kriza ima prepoznatljiv životni ciklus. U trenutku kada poduzeće prođe sve tri faze, ponovno se nalazi u prvoj fazi, ali zbog stečenog znanja iz prethodne situacije, pretpostavlja se da će biti u budućnosti spremniji za neizvjesni događaj.

Uz sve navedeno, ukoliko poduzeće uspije razviti kvalitetan sustav ovladavanja krizom od konkurencije, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća.

Najuspješniji i najbolji način upravljanja krizom je anticipativni način iz razloga što je njegov osnovni cilj povećanje senzibilnosti za moguće unutarnje i vanjske promjene, a ostvaruje se jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti menadžmenta te upotrebom instrumenata koji nagovještavaju preokret.

## **2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima za vrijeme krize**

Upravljanje ljudskim potencijalima je složeni proces u uvjetima stabilnog poslovanja, a u uvjetima krize je to puno osjetljiviji proces kojeg treba pratiti pod budnim okom i voditi sigurno i oprezno obzirom da u uvjetima krize ono utječe na krajnji rezultat; hoće li organizacija iz cjelokupne situacije izaći kao pobjednik ili gubitnik.

„Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je prilagođavanje zaposlenika i njihovih vještina i potreba ciljevima poduzeća. Tipično, zapošljavanjem zaposlenika na određeni posao ili njihovim specijalističkim uvježbavanjem nastoji se poboljšati sklad između zaposlenika i ciljeva poduzeća. „<sup>15</sup>

Važan faktor svakog poslovanja su ljudski potencijali koji posvećuju posebnu pažnju zaposlenicima koji su najbliži i najosjetljiviji dolaskom krize. Ljudski potencijali

---

<sup>15</sup> Škrtić, M., Operativni menadžment; Veleučilište u Karlovcu, 2011., str. 69

za vrijeme krize moraju popravljati situacije koje ne funkcioniraju, pratiti faze, potaknuti zaposlenike u rješavanju važnih odluka iz razloga što ljudi utječu na mnogobrojne faktore i bez ljudskog kapitala poduzeće može teško ostvariti ciljeve.

„Ljudi utječu na ekonomsku učinkovitost poduzeća, oni dizajniraju i proizvode dobra i usluge, kontroliraju kvalitetu, trže proizvode, raspoređuju financijska sredstva te utvrđuju opću strategiju i ciljeve organizacije. Bez uspješnih ljudi poduzeće nikako ne može ostvariti svoje ciljeve.“<sup>16</sup> Mora održati poduzeće motiviranim. Proces kroz koji prolaze poduzeće, menadžer i zaposlenici je stresno, svako na svoj način, a da bi postigli uspjeh u radu, ljudski potencijali moraju obratiti pažnju i na organizaciju rada, radnu klimu u skupini i međuljudske odnose. Uočavanje i prepoznavanje krize, koja je nova šansa i preokret poslovnog procesa, ovisi upravo o zaposlenicima i njihovom znanju i sposobnostima, a može imati razne posljedice. Kriza može potaknuti demotivaciju kod zaposlenika koju ljudski potencijali mogu otkloniti motivacijom i sustavom nagrađivanja. Sve se spomenuto uvijek odražava na menadžera koji mora pravilnim vođenjem potaknuti i motivirati zaposlenike kako bi opstali i izašli iz krize sa što manjim negativnim posljedicama za poslovanje.

## **2.5. Uloga menadžera u upravljanju krizom**

Menadžer, čija je obaveza uspješno vođenje poslovanja, ima veliku odgovornost i zadaću prema poduzeću i zaposlenicima. Mora imati sposobnost promišljanja, planiranja te čvrsto i odvažno, otporan na stres, prolaziti kroz pritiske na krizne situacije. Krizni menadžer mora još u potencijalnoj fazi krize odlučiti kako postupiti u određenom trenutku. Nastaje li kriza, najavljuje li se kriza ili je kriza već nastupila? U tom trenutku menadžer ima za posljedicu usmjeravanje resursa, ali uz odluku, treba čekati cjelovitu sliku situacije ili će poduzeti pothvate u početku nastanka krize. Zbog kompleksnosti zadataka, menadžer mora istovremeno biti i efektivan i efikasan što je prikazano na slici broj 8.

---

<sup>16</sup> Škrtić, M. Osnove poduzetništva i menadžmenta; II.dopunjeno i izmijenjeno izdanje; Veleučilište u Karlovcu, 2008., str. 215.

**Slika 8. Efikasnost vs. Efektivnost**

		Efikasnost	
		Niska	Visoka
Efektivnost	Visoka	<p>Menadžer odabire prave ciljeve, ali ne koristi dobro resurse kako bi postigao te ciljeve.</p> <p><i>Rezultat:</i> Proizvod koji potrošači žele je preskup da bi ga kupili.</p>	<p>Menadžer odabire prave ciljeve i dobro koristi resurse kako bi postigao te ciljeve.</p> <p><i>Rezultat:</i> Proizvod zadovoljava potrošačeve zahtjeve i po kvaliteti i po cijeni</p>
	Niska	<p>Menadžer odabire krive ciljeve i loše koristi resurse.</p> <p><i>Rezultat:</i> Proizvod niske kvalitete kojeg potrošači ne žele kupiti.</p>	<p>Menadžer odabire krive ciljeve, ali dobro koristi resurse kako bi postigao te ciljeve.</p> <p><i>Rezultat:</i> Visoko kvalitetan proizvod kojeg potrošači ne žele.</p>

Izvor: Škrtić M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, II. Dopunjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 161

U prikazu kombinacija ostvarenja efektivnosti što označava koliko su dobro postavljeni ciljevi i stupanj postizanja tih ciljeva te efikasnosti što označava koliko su dobro utrošeni resursi da bi se postigli ti ciljevi, uočljivi su načini odabira ciljeva koje primjenjuju menadžeri u velikim organizacijama.

Uloga kriznog menadžera je da motivira, koordinira i nadgleda. Mora biti upozoren i upoznat s različitim tipovima opasnosti koji prijete poduzeću i stalno tražiti prilike i mogućnosti da smanji ili eliminira rizik mogućih prijetnji. Mora provoditi svakodnevne preventivne mjere i programe kako bi mogao unaprijediti sigurnost cijelog poduzeća. Krizni menadžeri moraju održavati ravnotežu između potrebe da znaju što je neophodno i potrebe da drže stvari pod kontrolom.<sup>17</sup> Njegova je uloga u

<sup>17</sup> <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/>, Ekonomski portal, novi portal u svijet businessa, 07.03.2023.

situacijama krize da poduzme sve pothvate i primjeni svoja stečena znanja i iskustva kako bi se kriza spriječila ili ublažila. U takvim trenucima, kada se tijekom događaja brzo, kada traži brze reakcije i donosi stresne situacije, daje nam mogućnost preispitivanja naših prethodnih odluka i dovodi do izražaja menadžerske upravljačke vještine i sposobnosti.

Zadatak kriznog menadžera je da ponudi sve relevantne informacije i mogućnosti svim zaposlenima i svim razinama poduzeća, gdje ostali sudionici i zaposleni daju svoja rješenja, prijedloge i sugestije, no pri donošenju konačnih odluka, krizni menadžer ipak sav rizik preuzima na svoja leđa pri čemu nastaje veliko povjerenje između zaposlenika i nadređenih.

Široka paleta potencijalnih nasljednika funkcije menadžera više razine u određenim područjima menadžmenta je važna stavka u osiguranju razvoja poduzeća. Menadžer ne može biti uspješan ako nije dobar vođa, a dobar vođa je osoba koja ima vrhunske sposobnosti i utjecaj te pripada skupini jednako bez razlike, ali sa najvećim odgovornostima.

„Voditi znači poticati duh drugih. Kad god „vođa“ učini suprotno, u igri su nejasni motivi ili prikriveni ciljevi. Takav je vođa samo nominalno. Znati kako biti vođa nije isto što i biti vođa, iako je to početak u smjeru prerastanja u vođu. Voditi znači poticati duh drugih i nikako ne može obuhvaćati skrivene ciljeve.“<sup>18</sup>

Uspješan menadžer je osoba koja ima osobine vođe, znanje i navedene stavke iz slike 9 i tablice 1. Doprinos vođe u menadžmentu zahvaćenog krizom može biti pružanje mogućnosti zaposlenicima za rad i uključivanje u savladavanje situacije. Time im daje osjećaj da su korisni, dio rješenja i sigurni povratak na radno mjesto računajući da se iz situacije može uspješno izaći.

---

<sup>18</sup> Legčević J., Taučer K.; Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta; Ekonomski vjesnik; god. XXVII, br. 1/2014., str. 199-208; str.203

**Slika 9. Razlike direktora i vođe**

<b>Osobne i situacijske varijable</b>	<b>Direktor</b>	<b>Vođa</b>
Izvor moći	Postavljeni direktor	Izabrani vođa
Izvor autoriteta	Delegirani odozgo	Prihvaćen odozgo
Osnova za autoritet	Zakon ili Pravilnik	Osobne sposobnosti
Opravdanje za autoritet	Institucionalizirane vrijednosti	Prepoznatljiv doprinos ciljevima grupe
Odnos rukovoditelj – podređeni	Dominacija	Osobni utjecaj
Odgovornost prema	Nadređenom	Nadređenom i podređenom
Inzistiranje na razlikama s podređenima	Značajno	Malo
Model ponašanja	Autoritativan	Demokratski

Izvor: Legčević J., Taučer K.; Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik; god. XXVII, br.1/2014., str. 199-208; str.203

„Kada rasporedi postanu sve popunjeniji, najlakše je ignorirati temu razvoja talenta, čak i onda kada nitko ne osporava važnost toga da se na najvišim pozicijama svake poslovne funkcije uvijek nalaze prave osobe s pravim vještinama. Tu nastupaju menadžeri ljudskih potencijala, rješavaju probleme talenta i pomažu kompanijama da se suoče s izazovima u sve turbulentnijem okruženju.“<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Kotler, P.; Casoline, J. A.; Kaotika : Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima; Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str.136.



**Tablica 1. Odgovornosti operativnog menadžera**

<b>Odgovornosti operativnog menadžera</b>	
<b>Planiranje</b>	Kapacitet Lokacija Proizvodi i usluge Napraviti ili kupiti Raspored u prostoru Projekti Rasporedi i planiranje
<b>Organizacija</b>	Stupanj centralizacije Kooperanti i ugovaranje suradnje
<b>Upravljanje zaposlenicima</b>	Zapošljavanje/otpuštanje Korištenje prekovremenog rada
<b>Operativno raspoređivanje poslova</b>	Detaljni planovi Izdavanje radnih zadataka Raspored dužnosti
<b>Kontroling</b>	Kontrola inventara Kontrola kvalitete

Izvor: Škrtić, M.; Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011., str. 16

Tablica broj 1 prikazuje operativnog menadžera, glavnog i odgovornog u svim područjima važnima u trenutku donošenja odluka. Odgovornosti koje menadžer ima se nalaze u planiranju, organizaciji, upravljanju zaposlenicima, operativnom raspoređivanju poslova i kontrolingu.

Planiranje podrazumijeva smjer djelovanja čiji proces započinje definicijom cilja kojoj slijedi razvoj metoda kako bi se cilj mogao ostvariti. Organizacija uključuje administrativnu strukturu kojoj menadžer zadaje radne zadatke i čijim bi se

upravljanjem postigao zadani cilj, odlučuje tko i kako obavlja radne zadatke. Motivacija zaposlenika, nagrađivanje i savršena komunikacija utječu na efikasno obavljanje zadataka i približavanje ostvarenju cilja, a samim time se jasno mogu rasporediti dužnosti za operativno raspoređivanje poslova. Na samom kraju odgovornosti je važan kontroling koji odlučuje o mjerenju rezultata poslovanja i provođenju aktivnosti i kvalitete. Suradnja menadžera, zaposlenika i svih sudionika u kriznim situacijama je najvažnija pri uspješnom rješavanju zadataka.

Upravljačke i leaderske vještine menadžmenta dolaze do izražaja u kriznim situacijama a možemo ih definirati kao:<sup>20</sup>

- Sposobnost kreiranja i implementiranja strategije za promjene;
- Upravljanje promjenama;
- Upravljanje troškovima poslovanja;
- Stvaranje pobjedničke organizacijske kulture.“

Neke od mogućnosti menadžera u vrijeme krize mogu biti sljedeće: <sup>21</sup>

1. Poništiti stare prioritete kako bi se suočili s novom stvarnošću.
2. Nastaviti investirati u srž posla.
3. Kupci se susreću s novim problemima, pa im treba dati i nova rješenja.
4. Fokusirati se na upravljanje kapitalom – gdje ga nabaviti i kako ga upotrijebiti.
5. Ponovno procijeniti ljude i angažirati one za koje se smatra da će biti korisni.
6. Preispitati sustav nagrađivanja menadžmenta i kakav oblik ponašanja potiče.
7. Preispitati postojeće sustave nagrađivanja i stilove vođenja.
8. Pretvoriti dobavljače u poslovne partnere.
9. Pretvoriti kupce u stalne kupce.

„Krizna, kad je menadžment konačno postane svjestan, uzrokuje stres. Kriza može postojati i neko vrijeme prije negoli je u tvrtki prepoznaju, no priznavanje problema stresna je situacija za one koji se s njime moraju nositi. Ima negativne učinke na ponašanje menadžmenta i loše utječe na cijelu organizaciju. Kriza naglašava

---

<sup>20</sup> Škrtić, M.; Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011., str. 170

<sup>21</sup> Ibidem, op.cit.171.

unutarnje uzroke neuspjeha te ubrzava i osnažuje trendove koji vode do pada. Ključna zadaća menadžera koji upravljaju krizom je stvaranje tvrtkina tima koji će se baviti krizom.“<sup>22</sup>

Uspješne menadžere od neuspješnih razlikuje vještina rada s ljudima, način komunikacije, koordinacije i motiviranja ljudi te pridobivanje pojedinaca za rad u timovima. Konceptualne vještine, vještine rada s ljudima je moguće steći kroz obrazovanje i trening kako bi se razvile vještine upravljanja i timskog rada. Uspješno riješena kriza je rezultat nimalo laganog uspješnog rukovođenja što je najveća motivacija zaposlenika, a u cjelini sve zajedno može donijeti velike i uspješne rezultate.

---

<sup>22</sup> Slatter S., Lovett D.; Kako tvrtku izvući iz krize, promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima; Mozaik knjiga d.o.o. Zagreb, 2011., str.65

### 3. UPRAVLJANJE KRIZOM U MALOM POSLOVNOM SUSTAVU UZROKOVANOM PANDEMIJOM BOLESTI COVID-19

Značajne situacije su, zadnjih nekoliko godina, poljuljale poslovni svijet, a svaka se nestabilnost može nazvati krizom obzirom da se javlja u raznim oblicima, pa je tako u institucijama dobila važno mjesto. Pandemija koja je zahvatila svijet prouzročila je krizu na poljima prehrambene industrije, farmaceutske industrije, ugostiteljstva, poremetila je sve vrste prometa, a time i trgovine, sportske organizacije, sva područja ljudske komunikacije i za sobom povukla čitav niz ostalih djelatnosti, zbog čega bi trebalo biti najvažnije od svega znati upravljati kriznom situacijom što podrazumijeva pripremljenost prije nego što kriza nastupi. Poduzeće, institucija, organizacija moraju biti spremne za slučaj bilo kakve nepredviđene situacije, moraju biti sposobne upravljati svim resursima i događajima te biti u mogućnosti identificirati indikatore krize iz razloga što bi cilj upravljanja krizom trebao biti umanjeње negativnih učinaka krize i štete za poduzeće, instituciju, organizaciju. Ispravno ulaganje je jedan od glavnih ključeva za sprečavanje krize uz predviđanje krize i djelovanje prije nego se počnu ispravljati mogući uzroci.

U vrijeme današnjih turbulencija u poslovanju, važna je sposobnost predviđanja, identificiranja, proučavanja i postupanja te uspostavljanje procedura koje joj omogućuju da spriječe krize ili se s njima učinkovito nose.

Poslovna turbulencija se definira kao nepredvidljiva i brza promjena u unutarnjem ili vanjskom organizacijskom okruženju koje utječe na organizacijsku izvedbu. Efekt leptira<sup>23</sup> događa se zbog povezanog, međuovisnog i globaliziranog svijeta koji se ubrzava u svoju „globaliziranost“. Svi ljudi, sve vlade i sve ekonomije, svaki dio svijeta danas je povezan s drugim na nekoj razini, a udar turbulencije u nekom od segmenata osjetit će drugi u tom globalno povezanom okruženju.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Fraza efekt leptira odnosi se na ideju da krila leptira stvaraju sitne promjene u atmosferi koje konačno mogu utjecati na promjenu smjera oluje poput tornada ili mogu odgoditi, ubrzati, pa čak i spriječiti, pojavu tornada na određenom području. Prema toj teoriji, ako leptir ne zamahne krilima, putanja tornada može biti potpuno drugačija. Znanstvenici se slažu da leptir može uzrokovati određene promjene u vremenskim prilikama, uključujući događaje velikih razmjera poput tornada. Ibid., str.13

<sup>24</sup> Ibid., str.13

### **3.1. O poslovnom sustavu - općenito**

Zoma prozori i vrata d.o.o. iz Siska bavi se proizvodnjom energetski učinkovite stolarije. U prodajnom programu ima PVC i Alu prozore, balkonska vrata, klizne stijene, ulazna vrata, krovne prozore, garažna vrata te aluminijske grilje. Godine 2001. osnovan je Proizvodno-uslužni obrt ZOMA koji djeluje do 31.01.2022. te 01.02.2022. prijenosom poslovne cjeline nastavlja s radom kao društvo s ograničenom odgovornošću.

### **3.2. Metodologija istraživanja**

Provedenim, unaprijed planiranim istraživanjem su se potvrdile postojeće spoznaje i pobliže se opisalo i objasnilo poslovanje poduzeća kroz aplikativni primjer, a proveden kroz teoretski dio. Rezultati istraživanja su se primjenili kroz razvojno istraživanje koje ima praktični cilj, ispituje pojavu krize i karakteristike krize i poduzeća čime otkriva promjene nastale u poduzeću za vrijeme pandemije bolesti.

U istraživanju je korišten kvalitativni metodološki pristup koji podrazumijeva istraživanje pothvata vlasnika poduzeća u trenucima nastanka, sprečavanja, rješavanja krize. Kvalitativnim pristupom se detaljno opisuje krizna situacija u organizaciji koristeći pitanja: kako, zašto, kada, gdje?

Uočavanjem problema istraživanja, podaci koji su se prikupljali su već postojeći obzirom da je poduzeće i ranije imalo iskustvo sa krizom, nisu se prikupljali prvi put, stoga su primjenjena sekundarna istraživanja. U radu je primjenjeno empirijsko istraživanje jer su se pojave i činjenice spoznale vlastitim iskustvom vlasnika poduzeća, a instrument istraživanja je intervju metoda koja se sastoji od formalnog, unaprijed pripremljenog razgovora sa vlasnikom analiziranog poduzeća. Korištena je polustrukturirana metoda s unaprijed pripremljenim podsjetnikom i okvirnim pitanjima koje slijede tijekom razgovora; a dubinskim intervjuom su se prikupili opširni odgovori koji su usmjeravali razgovor.

„Dubinski intervju je relativno nestrukturirani i opširni intervju u kojem ispitivač nastoji dobiti opširne, duboke i detaljne odgovore na postavljena pitanja. Ovaj tip intervjua omogućava najveću fleksibilnost. Ispitanik je svojim odgovorima nesputan i slobodan, a zadaća ispitivača je da se prilagodi ispitaniku i njegovom načinu komunikacije te vodi i usmjerava razgovor.“<sup>25</sup>.

Dubinski intervju je formalno i sadržajno razrađen sa unaprijed pripremljenim pitanjima od strane autorice s vlasnikom poduzeća, a budući su otvorenog tipa, odgovori su se širili na dodatne važne teme i informacije korisne za razradu teme rada. Cilj istraživanja je aplikativnim primjerom opisati donošenje odluka i vodstvo poduzeća i u periodu pandemije bolesti COVID-19. Cilj intervju je dobiti informacije „iz prve ruke“ i doći do srži problema u kojima se poduzeće našlo ili moglo naći. Apliciranjem teorije i primjenom znanja i vještina vođenja menadžmenta u poslovanju se postiglo uspješno ovladavanje krize i minimalne su posljedice za cjelokupno poduzeće. Razgovor je tekao bez poteškoća i trajao je u jednom danu u prostorijama poduzeća. Primjerak intervju nalazi se u nastavku rada.

---

<sup>25</sup> Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N.; Priručnik za metodologiju istraživačkog rada; M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.; str.111

### **3.3. Intervju s vlasnikom Zome (Q/A)**

Vlasnik poduzeća je intervjuiran 29. listopada 2022. godine u prostorijama poduzeća. Bilježeni su odgovori na unaprijed postavljena pitanja te je intervju trajao oko 1 sat i 15 minuta. Interpretacija istraživanja dobivenog intervjuom se oslanjala na primjeru tijeka poslovanja za vrijeme pandemije bolesti COVID-19, no, obzirom da je intervju bio polustrukturiranog tipa, razgovor i pitanja su se kretala i znatno šire, pa su obuhvaćene i ostale teme poput svjetske financijske krize i komparacija dvaju kriza koje se koriste kao priprema za budućnost.

Analizirane su reakcije i postupci vlasnika pri samoj najavi mogućnosti pandemije, a također je promatrano i snalaženje poduzeća krizi u kojoj su se našli u prošlosti te se komparacijom došlo do zaključka kako bi se moglo pripremiti na neku buduću sličnu situaciju.

Intervju je podijeljen u šest povezanih cjelina. Prvi dio intervjua odnosi se na poduzeće općenito, sastoji se od tri pitanja. Drugo poglavlje se odnosi na tijek poslovanja u prošlosti, na svjetsku financijsku krizu 2008. godine, a sastoji se od tri pitanja. U trećem poglavlju je glavna tema pandemija COVID-19, doživljaj i anticipacija upravljanja krizom i postavljena su tri pitanja. Četvrto poglavlje je opis poslovanja tijekom krize u periodu od ožujka 2020. godine do prosinca 2021. godine a sadrži tri pitanja. Peto poglavlje prikazuje funkcije operativnog menadžmenta kroz aplikativni primjer: planiranje, vođenje, organizacija rada, a kroz predzadnje poglavlje se protežu četiri pitanja. U zadnjem poglavlju su postavljena dva pitanja u kojoj su uspoređene krize i priprema za budućnost.

Kroz razgovor sa ispitanikom je zaključeno da je svaka kriza drugačije, svaka ima svoje specifičnosti, ali svakoj treba posvetiti pažnju jer zahtijevaju veliki angažman u rješavanju izazova. Istraživanjem je važno osvijestiti vlasnike i menadžere o potencijalnim krizama. U tablici broj 2 slijedi razrada intervjua kroz poglavlja sa postavljenim pitanjima.

**Tablica 2. Razrada dubinskog intervjua**

Poglavlje	Pitanja
Općenito o poduzeću	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možete li mi reći kako i kada ste započeli s proizvodnjom PVC prozora i vrata?</li> <li>- Jeste li kod pokretanja poslovanja koristili neke od mjera vlade RH za poticanje samozapošljavanja?</li> <li>- Na koji način ste osigurali financiranje pokretanja poslovanja? Jesu li Vam bila dostupna sredstva poslovnih banaka?</li> </ul>
Kriza 1 (Svjetska financijska kriza 2008. godine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kako je izgledao daljnji tijek poslovanja?</li> <li>- Što ste naučili iz krize 2008. godine?</li> <li>- Kako Vas je kriza 2008. godine pripremila na krizu 2020. godine/COVID-19?</li> </ul>
Kriza 2 (2020. godine); anticipacija upravljanja krizom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kako ste doživjeli najavu potencijalne pandemije COVID-19?</li> <li>- Koje ste korake poduzeli kako bi poslovanje pripremili za nadolazeću krizu uslijed pandemije COVID-19?</li> <li>- Što ste mislili pod osiguranjem dodatne likvidnosti?</li> </ul>
Poslovanje poduzeća tijekom krize COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kako je izgledalo poslovanje za vrijeme COVID-19 krize u razdoblju od ožujka 2020. do prosinca 2021. godine?</li> <li>- 3D printeri - za što ste ih koristili ranije, kakvu su svrhu imali (pretpostavka da ih niste nabavljali samo zbog korone)</li> <li>- Kako ste došli do tržišne niše - ljekarne, ordinacije itd.? (Natjecajima ili običnim ponudama?)</li> </ul>



Operativni menadžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je li pad prihoda bio u skladu s vašim projekcijama?</li> <li>- Jeste li koristili „Mjere Vlade RH za očuvanje radnih mjesta“?</li> <li>- Jeste li imali poteškoća s nabavom repromaterijala za proizvodnju?</li> <li>- Je li bilo problema sa organizacijom rada zbog obolijevanja djelatnika od COVID-19?</li> </ul>
Komparacija i priprema za budućnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možete li povući paralelu između velike financijske krize iz 2008. godine i COVID-19 krize?</li> <li>- Svakodnevno rješavanje izazova - kakvi su to svakodnevni izazovi?</li> </ul>

Izvor: Autorica rada – unaprijed pripremljena pitanja za dubinski intervju s vlasnikom poduzeća ZOMA prozori i vrata d.o.o., Sisak

U nastavku diplomskog rada je prikazan raščlanjeni intervju (Q/A) sa citiranim odgovorima vlasnika poduzeća.

### 3.3.1. Općenito o poduzeću

- 1) Q: Možete li mi reći kako i kada ste započeli s proizvodnjom PVC prozora i vrata?

A: „*Nakon kratkotrajnog rada u poduzeću koje se bavilo proizvodnjom PVC prozora i vrata, moj ortak i ja odlučili smo se za pokretanje zajedničkog obrta budući smo zaključili da proizvodnja PVC prozora i vrata ima potencijala za razviti se u ozbiljan posao, ali ga poduzeće u kojem smo tada radili nije bilo u mogućnosti ostvariti zbog lošeg upravljanja istim. U proljeće 2001. godine radimo inicijalni poslovni plan i analizu tržišta za naše proizvode i usluge kao i selekciju dobavljača sirovina i oprema. U naselju Odri Sisačkoj unajmljujemo poslovni prostor okvirne veličine 60 m<sup>2</sup> i u njemu osnivamo Proizvodno-uslužni obrt ZOMA te započinjemo s proizvodnjom. U početku poslovanja sve radne zadatke određujemo ortak i ja sami tako da radimo poslove prodaje, proizvodnje i montaže. U trenutku kada poslovne obaveze prerastaju naše fizičke mogućnosti zapošljavamo prvog djelatnika. U godinama koje su slijedile, poslovanje raste, pa proporcionalno s tim raste i broj djelatnika.“*

- 2) Q: Jeste li kod pokretanja poslovanja koristili neke od mjera vlade RH za poticanje samozapošljavanja?

A: „*Iako se tada već neko vrijeme o tim mjerama raspravljalo u javnosti, u trenutku pokretanja našeg poslovanja te mjere još uvijek nisu bile dostupne, a mi više nismo imali vremena čekati te smo se odlučili vlastitim sredstvima pokrenuti poslovanje.“*

- 3) Q: Na koji način ste osigurali financiranje pokretanja poslovanja? Jesu li Vam bila dostupna sredstva poslovnih banaka?

A: „*Pokretanje poslovanja financirali smo iz vlastitih sredstava jer poslovne banke nisu bile voljne kreditirati poslovne planove ili poduzetničke ideje bez čvrstih jamstava, već su tražile minimalno dvije godine poduzetničkog iskustva s pozitivnim rezultatima poslovanja kako bi kreditiranje obrta bilo moguće bez hipoteke na*

privatnu imovinu ili bez jamaca. To nam je u samom startu poslovanja bila dosta otežavajuća okolnost.“

### 3.3.2. Kriza 1 (Svjetska financijska kriza 2008. godine)

4) Q: Kako je izgledao daljnji tijek poslovanja?

A: „Budući da je poslovanje raslo iz godine u godinu, bio nam je potreban sve veći radni prostor tako da smo sa najmodavcem svake godine dogovarali dodatne kvadrate koje bi uzimali u najam. Godine 2007. dosegнули smo limite unajmljenog prostora te donijeli odluku o kupnji parcele na kojoj ćemo graditi vlastiti proizvodni pogon koji će nam omogućiti instaliranje napredne proizvodne tehnologije te osigurati daljnji razvoj i konkurentnost na tržištu građevinskih stolarija. Novi proizvodni pogon završavamo i useljavamo 2009. godine u jeku gospodarske krize koja nam je iz temelja poremetila realizaciju ciljeva koje smo si zadali. Zbog sloma građevinskog sektora i u našem poslovanju dolazi do pada broja narudžbi, a time i do pada prometa. Budući da se krizi nije nazirao kraj jer je na našim prostorima trajala predugo, bili smo prisiljeni poduzimati razne mjere kako bismo očuvali stabilnost, likvidnost i konkurentnost poslovanja u izuzetno teškim uvjetima. U tom trenutku s dobavljačima dogovaramo niže cijene repromaterijala i veće kreditne limite te duže rokove plaćanja. Sa poslovnim bankama pronalazimo rješenja za podmirivanje dospjelih kreditnih obveza. Cijene naših proizvoda i usluga prilagođavamo trenutnim mogućnostima na tržištu. Godine 2010. otvaramo prodajni salon u Zagrebu, te izrađujemo web stranicu. Budući da niže prodajne cijena zbog niskih profitnih marži zahtijevaju prodaju i proizvodnju većih količina naših proizvoda i usluga, odlučujemo se za automatizaciju proizvodnog ciklusa u svim dijelovima gdje je ona moguća i financijski opravdana. Koristeći natječaj Ministarstva poduzetništva i obrta - MINPO-a „E-impuls“ kojim su nam dodijeljena bespovratna sredstva iz Europskog fonda za regionalni razvoj, sufinanciramo nabavu nove opreme. Asortiman naših proizvoda proširujemo na aluminijsku stolariju, sobna vrata, krovne prozore i aluminijske grilje. Sve poduzete mjere rezultirale su stabilizacijom i daljnjim uspješnim razvojem poslovanja.“

5) Q: Što ste naučili iz krize 2008. godine?

A: „Krizu iz 2008. godine bila je prva kriza koju smo doživjeli u našem poslovanju jer smo do tada uglavnom bilježili dvoznamenkasti rast iz godine u godinu. Nas je kriza zahvatila sredinom 2009. godine. U samom početku nas je obezglavila jer se s ničim sličnim do tada nismo susreli. Poprilično smo se izložili prema poslovnoj banci pred sam početak krize kroz kredit za izgradnju novog proizvodnog pogona. Prihodi su bili drastično pali, a početak kredita je istekao te je trebalo vraćati rate kredita. Sve je to cijelu situaciju dodatno otežavalo i kompliciralo. Kroz brojne pregovore s dobavljačima i bankama pronalazili smo rješenja za podmirivanje dospjelih obaveza. Naučili smo da svaka kriza ima svoj početak i kraj. Koliko god teška, nepredvidiva i dugotrajna kriza bila, stalnim prilagodbama poslovanja novonastalim situacijama kroz nju se može „proći“. Naučili smo i da svaka kriza ima svoju cijenu, tako da smo krizu iz 2008. godine "platili" usporavanjem rasta, točnije zaustavljanjem rasta, neostvarivanjem planirane dobiti zbog drastičnog smanjenja profitnih marži i "zamrzavanjem" razvojnih planova za neka sretnija vremena. Dio jako dobrih djelatnika nas je zbog stagnacije ili pada plaća i materijalnih prava odlučio napustiti što je isto dio cijene krize.“

6) Q: Kako vas je kriza iz 2008. godine pripremila na krizu 2020. godine?

A: „Krizu je možda najlakše opisati kao brodolom jer morate odluke donositi vrlo brzo i na najbolji mogući način koristiti sve dostupne informacije, sva svoja znanja i vještine te sve raspoložive alate i sredstva, vrlo često improvizirati te tako ploviti, a ponekad samo plutati prema sigurnoj luci. Sva pravila koja su vrijedila dok ste bili na brodu u trenutku kada se nađete u vodi više ne vrijede. Kriza u svakom smislu izvlači najbolje od nas i čini nas otpornijima na buduće krize ukoliko je prevladamo. Nažalost, ne prevladaju svi krizu. Najavom potencijalne COVID-19 krize, a kasnije i njenim dolaskom nismo bili obezglavljeni kao na početku krize iz 2008. godine, već smo bili spremni na novu bitku za opstojnost poslovanja i za zadržavanje standarda naših djelatnika.“

### 3.3.3. Kriza 2 (COVID-19) ; anticipacija upravljanja krizom

7) Q: Kako ste doživjeli najavu potencijalne pandemije COVID-19?

A: *„Gledajući vijesti i sve ono što se događalo u Italiji dalo se naslutiti da je samo pitanje dana kada će se bolest pojaviti i kod nas. Sve je to izgledalo zastrašujuće i otvaralo je vrata jedne nove neizvjesnosti. Na pomolu je bila nova kriza kojoj se nije mogao predvidjeti niti intenzitet niti vrijeme trajanja i sve to je stvaralo popriličnu nelagodu.“*

8) Q: Koje ste korake poduzeli kako bi poslovanje pripremili za nadolazeću krizu uslijed pandemije COVID-19?

A: *„Na nagovještaj krize poučeni iskustvom iz prošle gospodarske krize, kako bismo zaštitili naše poslovanje i egzistenciju naših djelatnika otišli smo u poslovne banke kod kojih imamo otvorene poslovne račune kako bismo razmotrili mogućnosti za osiguranje dodatne likvidnosti u slučaju da nam zbog eskalacije bolesti COVID-19 poslovanje, a time i prihodi budu onemogućeni. Pripremili smo financijska izvješća kako bi u danom trenutku mogli brzo podnijeti kreditni zahtjev. Cilj nam je bio osigurati podmirivanje svih obaveza u narednih šest mjeseci u nadi da bi se u tom periodu moglo pronaći neko rješenje za širenje bolesti.“*

9) Q: Što ste mislili pod osiguranjem dodatne likvidnosti?

A: *„Planirao sam osiguranje dodatno raspoloživih financijskih sredstava kroz dozvoljena prekoračenja po žiro računima poslovnih banaka i kroz kratkoročne kredite kojima bismo uz novčana sredstva na našim žiro računima pokrili u cijelosti sve financijske rashode u periodu od šest mjeseci, a bez i jedne kune prihoda od prodaje naših proizvoda i usluga jer nismo znali hoće li nam rad biti dozvoljen, kao što nismo znali ni hoće li i na koji način Vlada Republike Hrvatske reagirati mjerama za pomoć poduzećima i građanima.“*

### 3.3.4. Poslovanje poduzeća tijekom krize COVID-19

10) Q: Kako je izgledalo poslovanje za vrijeme COVID-19 krize u razdoblju od ožujka 2020. godine do prosinca 2021. godine?

A: „*Nakon pojave bolesti i u našem gradu, kod dijela kupaca i naših djelatnika, zavladao je opravdani strah od zaraze novom bolesti. Sve je to rezultiralo smanjenjem prihoda za otprilike deset posto u odnosu na 2019. godinu budući da je dio kupaca otkazao narudžbe, a dio kupaca je svoje odluke o zamjeni stolarije stavio na čekanje. Kako bismo djelatnicima omogućili rad sa, što je moguće manje stresa, aktivno sudjelujemo u borbi protiv zaraze primjenjujući sve mjere koje propisuje Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske. Svojim 3D printerima izrađujemo vizire za zaštitu naših djelatnika ali, i djelatnika brojnih sisačkih ljekarni, te ordinacija primarne medicinske zaštite koji su u tom trenutku na prvoj crti obrane od virusa COVID-19. Rad djelatnika u proizvodnji bio je organiziran uz obavezno poštivanje razmaka između djelatnika i obavezno nošenje zaštitnih maski primjenjujući sredstva za dezinfekciju ruku, alata i svih kontaktnih površina. U prodajnim salonima smo napravili barijeru između kupaca i osoblja, zaštitnim pregradama napravljenim od pleksiglasa, dok smo dijelu djelatnika kod kojih je bio moguć rad od kuće isti i omogućili. Montažne timove smo opremili dezinfekcijskim sredstvima i zaštitnim maskama, a prilikom dogovaranja termina za montaže tražili smo izjavu od kupaca da u kućanstvu u koje dolazimo nema oboljelih niti poznatih kontakata od oboljelih. Sve je to bilo bazirano na velikom povjerenju između nas i naših kupaca. Kao i kod prethodne krize i u ovoj smo tražili nova rješenja za nove izazove iz dana u dan. Početkom godine 2022., sve je izgledalo kao da se stvari konačno normaliziraju i stabiliziraju. Nažalost, to razdoblje normalnosti i stabilnosti nije dugo trajalo jer je krenula „ukrajinska kriza“.*“

11) Q: Za što su ranije korišteni 3D printeri? Koju su svrhu imali pod pretpostavkom da ih niste nabavljali samo zbog zaraze COVID-19?

A: *„U svrhu istraživanja i razvoja novih proizvoda sredinom 2018. godine nabavljen je prvi 3D printer. U godinama koje su slijedile oformili smo „3D print farmu“ sa ukupno sedamnaest 3D printera koji podržavaju ispis polimernih materijala u tri različite tehnologije (FDM, DLP, SLS). Printere smo počeli koristiti kako bi na cjenovno učinkovit način izrađivali razne prototipe, naprave, šablone, alate te dijelove za našu proizvodnju.“*

12) Q: Kako ste došli do tržišne niše - ljekarne, ordinacije i ostalo? Jeste li se prijavljivali na natječaje ili se došli običnim ponudama?

A: *„Dolaskom virusa COVID-19 u naše okruženje uključili smo se u borbu protiv virusa izradom vizira za zaštitu naših djelatnika, ali i najizloženijih zdravstvenih djelatnika koji su bili u svakodnevnom doticaju s virusom. Sve svoje raspoložive 3D print kapacitete smo stavili u funkciju izrade zaštitnih vizira. Vizire smo donirali brojnim gradskim ljekarnama, ordinacijama primarne medicinske zaštite, te blagajnicama u lokalnim trgovinama. Možda sami viziri nisu bili dovoljna zaštita od virusa, ali su tim ljudima u tom trenutku bili jako bitni. Bio je to naš mali doprinos u borbi protiv velikog zla koje nas je sve zadesilo.“*

### **3.3.5. Operativni menadžment**

13) Q: Je li pad prihoda bio u skladu s vašim projekcijama?

A: *„Obzirom na situaciju u kojoj je bilo nemoguće bilo što suvislo predvidjeti, sve se svodilo na nadanja i očekivanja. Uglavnom smo se pripremali za puno gori scenarij nego što se dogodio, tako da smo kroz cijelu krizu prošli „umjereno oštećeni“. Sve je moglo biti i puno lošije. Veliki utjecaj na takav rezultat je imala odluka Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske da nam rad u krizi bude dopušten. Nisu sve branše bile te sreće.“*

14) Q: Jeste li koristili „Mjere Vlade RH za očuvanje radnih mjesta“<sup>26</sup>?

A: *„Budući smo udovoljavali uvjetima za korištenje „Mjera za očuvanje radnih mjesta“ iste smo i koristili, što je rezultiralo pozitivnim poslovnim rezultatom u godini krize. Bez tih mjera rezultat poslovanja bi bio negativan.“*

15) Q: Jeste li imali poteškoća s nabavom repromaterijala za proizvodnju?

A: *„Najveći dio problema oko nabave repromaterijala odnosio se na poteškoće u transportu zbog ograničenja u prometu ljudi i roba. Sve to rezultiralo je kašnjenjima, ali je sam repromaterijal bio dobavljen s kašnjenjima za kupce u prihvatljivom roku.“*

16) Q: Je li bilo problema sa organizacijom rada zbog obolijevanja djelatnika od COVID-a 19?

A: *„Kroz cijelo to razdoblje bilo je dosta izazovno organizirati rad u svim organizacijskim cjelinama poduzeća zbog toga što je konstantno netko od djelatnika bio ili sam obolio ili je bio u kontaktu sa oboljelima, tako da smo svakodnevno radili reorganizacije i prilagođavali se takvim situacijama.“*

---

<sup>26</sup> Upravno vijeće Hrvatskog zavoda za zapošljavanje je na sjednici 20. ožujka 2020. usvojilo novu mjeru aktivne politike zapošljavanja s ciljem zadržavanja radnih mjesta u najugroženijim sektorima - Potpora za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenima koronavirusom (COVID – 19), kao je dio paketa mjera Vlade Republike Hrvatske pomoći gospodarstvu uslijed posljedica uzrokovanih pandemijom koronavirusa (COVID – 19). Mjera potpore za očuvanje radnih mjesta odnosi se na poslodavce pogođene učincima koronavirusa COVID 19 u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića, prijevoza i skladištenja, na radno - intenzivne djelatnosti unutar prerađivačke industrije - tekstil, odjeća, obuća, koža, drvo i namještaja te poslodavce koji ne mogu obavljati djelatnost sukladno Odlukama Stožera civilne zaštite (nacionalnog, županijskog, jedinica lokalne samouprave) i na druge poslodavce koji mogu dokazati utjecaj posebnih okolnosti. <https://mjera-zrm.hzz.hr/korisnici-potpore/>; Hrvatski zavod za zapošljavanje, Potpora Očuvanje radnih mjesta, 30.05.2023.



### 3.3.6. Komparacija i priprema za budućnost

17) Q: Možete li na kraju povući paralelu između velike gospodarske krize iz 2008. godine i COVID-19 krize?

A: *„Svaka od njih ima svoje specifičnosti, ali ono što im je zajedničko je da sve one zahtijevaju ogroman angažman u gotovo svakodnevnom rješavanju izazova koje nose sa sobom. Ponekad upravljanje izazovima seže do krajnjih granica izdržljivosti. Ponekad mi sve to izgleda kao da kriza ustvari nikada i ne prestaje nego samo mijenja svoju formu intenzitet i vrijeme trajanja.“*

18) Q: U prethodnom odgovoru je spomenuto: „Svakodnevno rješavanje izazova“. Što se podrazumijeva pod tim pojmom?

A: *„Za vrijeme trajanja krize uslijed pandemije bolesti COVID-19 posebno je bilo izazovno organizirati svaki radni dan jer se nije moglo predvidjeti kada će tko od djelatnika završiti u samoizolaciji ili oboljeti. Nije se moglo predvidjeti kada će nam kupac javiti da je obolio ili on ili netko od ukućana te tražiti da otkazemo montažu za neki drugi termin. Bilo je izazovno napraviti plan proizvodnje zbog kašnjenja materijala pa je trebalo svakodnevno prilagođavati lansiranje radnih naloga u proizvodnju prema dostupnim materijalima na našem lageru, a ne prema planu montaža. Sve to je bilo izuzetno iscrpljujuće i za naše djelatnike i za nas u upravi poduzeća.“*

### 3.4. Rezultati istraživanja

Uprava poduzeća, vodstvo i menadžment su uglavnom percipirani kao vodeća snaga i pogon u teškim vremenima; od pronalazaka resursa, domišljatosti u prepoznavanju ili preoblikovanju prilika i prijetnji, prilagodbi na novonastale situacije, reakcija u uvjetima neizvjesnosti, a sva snaga ovisi o znanju i kvaliteti osoba odgovornih za donošenje odluka. Važno je konstantno analizirati reakcije poduzeća u kriznim situacijama. Time raste i organizacijska otpornost na šokove koji zahvaćaju poduzeće čime se dobivaju i odgovori u trenucima prevladavanja negativnih učinaka krize. Ovisno o veličini poduzeća, resursi su ograničeni, a poduzeća su fleksibilnija i spremnija u stvaranju novih poslovnih prilika sa sredstvima koja imaju pod kontrolom. Istraživanje problema kroz intervju je omogućilo objektivno sagledavanje donesenih mjera i provedenih odluka te rezultate primjena u stvarnom vremenu. Intervjuom se proveo cijelokupni tijek krize u korak sa događanjima što je potvrdilo primjenu teorije i definicija o uspješnim pothvatima menadžmenta u kriznim situacijama. Odgovori na krizne situacije se razlikuju od čovjeka do čovjeka, a krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz krizne situacije u poduzeću.

Nakon prikupljenih podataka i provedenog intervjua ustanovljeno je da je poduzeće ZOMA prozori i vrata d.o.o. Sisak uspješno upravljalo poduzećem; anticipativno, što znači da je poduzeće djelovalo preventivno na sprečavanje krize, poučeno prethodnim iskustvom kroz svjetsku financijsku krizu. Uz spoznaju opasnosti situacije, signalima ranog upozorenja, a znanjem i sposobnostima vlasnika, kriza je minimalno zahvatila poduzeće i iz krize su izronili umjereno oštećeni.

Samim početkom poslovanja, poduzeće je poslovalo uspješno, ambiciozno i hrabro, sve do trenutka pojave krize 2008.godine, kada je i samo počelo upadati u vrtlog problema koje je kriza sa sobom nosila. Prije pojave krize, kupljena je parcela za izgradnju vlastitog proizvodnog pogona, a nakon izgradnje pogona, u trenutku preseljenja, kriza je poprimila globalne razmjere te se poremetila realizacija zadanih ciljeva. Poduzete su razne mjere za očuvanje stabilnosti, likvidnosti, konkurentnosti. Uz poduzete mjere, poduzeće je bilo u mogućnosti uspješno razvijati daljnje poslovanje. Najavom potencijalne pandemije COVID-19, poduzeće je,

posjedovanjem znanja i vještina te sposobnostima vlasnika, vođenog prethodno naučenim djelovalo brzo te su se razmotrile mogućnosti za osiguranje likvidnosti na sam nagovještaj krize. U razdoblju od ožujka 2020. godine do prosinca 2021. godine, kriza je dosegla vrhunac. Pojavila se zaraza u gradovima, bolest je zahvatila kupce, zaposlenike, strah je ušao u šire krugove i sve je rezultiralo smanjenem obujma poslovanja, prihoda, a kupci su svoje odluke o izvršenju radova odgađali do sigurnijih vremena. Kriza je samom pojavom najavila opasnost za opstanak poduzeća te uzrokovala nepopravljivu štetu poduzeću zbog čega poduzeća više nisu imuna na promjene.

Svaka kriza ima uzroke koje treba identificirati i riješiti, a znanjem i sposobnostima menadžmenta ima potencijal za novi uzlet što treba prepoznati i iskoristiti. Neki pojedinci pod utjecajem krize poboljšavaju kvalitetu svojih odluka. Velika razlika i prepoznatljivost uspješnih od neuspješnih poduzeća je u tome što se uspješna poduzeća rano hvataju u koštac s krizom i ne dopuštaju da prodre duboko u poslovanje. Češće ju doživljavaju kao mogućnost za jačanjem jer dovodi do situacija da slabija poduzeća ugrozi ili onemogući razvojne mogućnosti, da ona nestanu i da ih kriza potpuno poremeti.

Aplikativnim primjerom se utvrdilo da su vlasnici poduzeća operativnim poslovanjem uspješno primjenili sve funkcije menadžmenta, a u krizi su došle do izražaja upravljačke vještine menadžmenta od kojih se zahtjeva ne samo da ostvaruju rezultate, već da steknu povjerenje i poštovanje zaposlenih, timova u odjelima i da zadrže povjerenje kupaca. Krize pogađaju poslovne subjekte, organizacije, ali i samog čovjeka kao osobu, a svaka promjena utječe na način poslovanja, mijenja funkcioniranje organizacija i najviše od svega utječe na kvalitetu života čovjeka kao pojedinca. Sami narušeni međuljudski odnosi među zaposlenima i manjak suosjećajnosti menadžmenta prema zaposlenima pospješuju i jačaju utjecaj krize i time dopuštaju krizi da poremeti poslovanje. Manjak poštovanja, razumijevanja i empatije stvara nepovjerenje između zaposlenih i nadležnih što oslabljuje poduzeće koliko god ono bilo spremno i u pretkriznom razdoblju.

Poslovanje je u jeku krize bilo organizirano u skladu sa mjerama koje je propisao Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske te je izradom vizira iskorištena prilika za rad i ujedno zaštitu djelatnika poduzeća, a i svih ostalih djelatnika koji su se našli na crti obrane od virusa. Raspored poslovanja i zaštita zaposlenika je bila

također u skladu sa propisanim mjerama pa je bio organiziran rad uz poštivanje razmaka, nošenje zaštitnih maski sa primjenom dezinfekcijskih sredstava za ruke, alata i svih kontaktnih površina, a prodajni saloni su bili pregrađeni barijerom od pleksiglasa. Dijelu djelatnika kojima je to bilo moguće je bio omogućen rad od kuće, a montažni timovi su bili opskrbljeni i zaštićeni kako je bilo preporučeno. Kontrola je izvršena izjavama kupaca da u kućanstvima u kojima se obavljala montaža nije bilo oboljelih niti kontakata. Sve odluke koje su bile donešene u tim trenucima utječu na opstanak poduzeća koje je podleglo naglim promjenama i prilagođavanjem novonastaloj situaciji. Naposljetku, ustanovljeno je da svaka kriza zahtijeva agnažman u rješavanju izazova i svaka ima svoje specifičnosti, no, znanje, vještine, sposobnost i mogućnost pravovremenog djelovanja na promjene su ključ uspjeha da poduzeće barem ne potone u krizi. Poduzeće ZOMA prozori i vrata d.o.o. je svojim poslovanjem i ispravnim odlukama vlasnika primjer kako osigurati budućnost u nepredvidljivoj situaciji koja dolazi.

### 3.5. Kritički osvrt

Krizni menadžment poduzeća ZOMA prozori i vrata d.o.o. Sisak podrazumijeva proces upravljanja krizom tijekom pandemije SARS-CoV-2 koji je uzročnik bolesti COVID-19. Kroz intervju se jasno prikazalo uspješno funkcioniranje na razini dnevnih zadataka pri čemu su se realizirali mogući ciljeva poduzeća u datom trenutku, a zaključeno je da je poduzeće u kriznom periodu ostalo dosljedno uspješnom operativnom planiranju i organiziranju poslovanja, bez rigoroznih obustava poslovanja, a upravljanje zaposlenicima, raspoređivanje poslovanja i kontrola su tekli kontrolirano i staloženo te uz navedeno, unatoč stresnim i neizvjesnim situacijama, zadržali kvalitetu i produktivnost, koji su temeljni aspekti operativnog menadžmenta. Uspjeli su zadržati već postavljene ciljeve, unaprijed razvijene planove i kvalitetu, bez smanjenja standarda i smanjenja kvalitete što dovodi do negativne reputacije. Kako je kriza imala globalne razmjere i utjecaj na sve aspekte društva, uključujući poslovanje i ekonomiju, poduzeće ZOMA prozori i vrata d.o.o. nije ostalo nepogođeno.

Krizni menadžment koji je sam po sebi zadužen za ovladavanje kriznih situacija i uključen je u cjelokupni proces, stavljao je naglasak na niz aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje krizom, smanjenje rizika, zaštitu zaposlenika i klijenata te održavanje kontinuiteta poslovanja. U vrijeme pandemije bolesti, ove aktivnosti se dodatno fokusiraju na zaštitu zdravlja i sigurnosti svih uključenih.

Najveća odgovornost dolaskom krizne situacije pada na menadžere koji preuzima odgovornost za poslovanje poduzeća i zaposlenike, zbog čega vrlo često nespremni i manje sposobni menadžeri napuštaju svoje pozicije kako bi se riješili te odgovornosti i prepustili je drugima, što ni nije negativna odluka ako je osoba svjesna svojih nemogućnosti i ako postoji netko tko može poduzeće vratiti u smjer kojim poslovanje treba teći, a time se stječe i lojalnost, dokazuje se zaposlenima da su njihova radna mjesta sigurna. Nastojanjem da se sve greške isprave i da se nadoknadi prouzročena šteta, zadržava se povjerenje i zaposlenika i potrošača i ostalih odjela u poduzeću.

Ključni koraci uspješnog upravljanja kriznim situacijama, koje bi menadžment poduzeća izdvojio su:

- Shvaćanje cjelokupne novonastale situacije. Točne informacije su nužne menadžmentu jer omogućuje razumijevanje situacije i utjecaje koje pandemija ima na poslovanje. Bilo je potrebno pratiti trendove i preporuke stručnjaka kako bi se razumjele najnovije informacije i uz to biti fleksibilan i podložan promjenama kada nastupe pritisci uslijed kojih treba ostati učinkovit i djelotvoran. Uz pozitivne stavove i očekivanja treba biti spreman i svjestan spoznaje o mogućim neuspjesima te unaprijed pripremiti korake prevencije neuspjeha, minimiziranje negativnih učinaka i oporavak od istih.
- Predviđanje i procjena potencijalnih rizika. Nakon sagledavanja novonastale krizne situaciju, sljedeći korak je bio procjena rizika i identifikacija mjera za smanjenje rizika. Ovo je uključivalo procjenu rizika za zaposlenike, klijente i opće poslovanje. U trenucima stagnacije ili pada poslovanja, što je rezultiralo i padom plaća, dio djelatnika je dao otkaze. Rizici koji su poduzeti, u tom su trenu bili najbolje odluke koje je menadžment mogao donijeti a naposljetku su se iskazale i najispravnijima za poduzeće.
- Planiranje aktivnosti. Nakon procjene rizika, potrebno je bilo izraditi plan upravljanja krizom, odnosno pronaći načine kako zaštititi zaposlenike, klijente i kontinuitet poslovanja u slučaju zatvaranja ili ograničenja, u skladu sa preporukama kriznog stožera. Preporuke nošenja maski, rad na određenoj udaljenosti, dezinfekcija ruku i površina, postavljanje pregrada od pleksiglasa su preporuke kojih se pridržavalo poduzeće, također uz mogućnost rada od kuće za djelatnike koji su bili u mogućnosti, no, na sreću, poduzeće nije bilo zahvaćeno obustavom rada što je rezultiralo pozitivnim ishodom u datom trenutku. Najvažnije od svih mjera je bila odluka u situacijama montaže, pri čemu su kupci bili primorani dati informaciju o oboljelima, a radnici poduzeća su također dokazivali na načine kojima je to bilo propisano da su zdravi, pri čemu se stvorilo veliko povjerenje kod kupaca. U jeku pandemije, preporučeno je bilo digitalno poslovanje za poslove vezane uz administraciju, što je olakšalo poslovanje djelatnicima koji su obavljali svoje zadatke od kuće.

- Stvoriti učinkoviti komunikacijski kanal. Komunikacija je ključna u upravljanju kriznim situacijama. Potrebno je bilo komunicirati sa zaposlenicima, klijentima i javnošću kako bi ih se pravovremeno obavijestilo o situaciji i mjerama koje su na snazi unutar poduzeća s ciljem smanjenja masovne histerije i stvaranja osjećaja kontrole i sigurnosti, prema čemu je praksom ukazano na pozitivnu primjenu najvažnijih zadataka operativnog menadžmenta – upravljanje ljudima i upravljanje radom. Velika količina znanja, iskustva i sposobnosti se odrazila na jasno smislenim i postavljenim zadacima. Unatoč obavljanju poslovanja gdje se riskiralo zdravlje i sigurnost ljudi od zaraze, donosile su se važne odluke i u korist zaposlenika, kako bi okruženje ostalo zdravo i kako bi se izbjegle zaraze, no, situacija je u cijelom svijetu bila takva, riskantna i zaraziti se moglo na bilo kojem mjestu. Neki su kupci imali izuzetno razumijevanje i empatiju, a poslovanje se baziralo na povjerenju, pri čemu su i neki zaposlenici na montažnim poslovima automatski bili izloženi riziku, dok su neki kupci odgodili izvršenje radova te pomaknuli rokove za neka sigurnija razdoblja, za što je također bilo razumijevanja. Stvorile su se nove šanse i pokrenuli su se poslovni procesi zahvaljujući razumijevanju zaposlenika i povjerenju kupaca te znanju i dobroj procjeni vođa poduzeća jer je menadžment cjelokupni rizik preuzeo na svoja leđa.
- Revalorizacije i samorefleksija. Nakon implementacije plana upravljanja krizom, potrebno je bilo i sistematično i kontinuirano praćenje i procjena situacije kako bi menadžment bio sigurni da planovi funkcioniraju i kako bi se mogla izvršiti eventualna prilagodba plana. Nezaobilazni dio menadžerskog upravljanja organizacijom je pripremljenost na krize i krizne situacije. Poslovnom krizom je najbolje upravljati i prije nego što do nje dođe. U većini slučajeva se zanemaruju početni znakovi krize i u trenutku nastanka nekakve veće krize i katastrofe, zbog toga zavlada panika. Na menadžerima je najveća odgovornost kada dođe do krize i zato nije rijedak slučaj da masovno odlaze sa svojih pozicija baš tada, kako bi se riješili te odgovornosti i prepustili je drugima. Lojalni menadžer kojemu je stalo do zaposlenika, potrošača i poduzeća bi trebao u tim trenucima dati najviše od sebe i ne odustajati u

nastojanjima da se isprave pogreške i da se nadoknadi šteta koje je učinjena lošim poslovanjem i nepripremljenošću.

- Izvlačenje određenih zaključaka i referenci za buduće situacije. Nakon krizne bilo je potrebno sagledati sve aspekte poslovanja i sve aspekte zaštitnih mjera sa više stajališta kako bi se uočilo koje su akcije i mjere djelovale, koje nisu, te napraviti analizu istih kako bi se olakšalo upravljanje budućom krizom. Poučeni prethodnim, već dvjema krizama, u trenucima kada ranije planirano poslovanje i već postavljeni ciljevi ne odgovaraju nastaloj situaciji, prvi i najvažniji koraci su odlasci u poslovne banke i istraživanje mogućnosti za osiguranje likvidnosti u slučaju onemogućavanja poslovanja ili pada prihoda. Svrha je prilagoditi poslovanje poduzeća, spriječiti mogućnosti nastanka šteta, smišljeno isplanirati i uvesti protumjere kako nebi došlo do zastoja poslovanja. Uspješno riješena kriza je rezultat uspješnog rukovođenja.

Kriza je sama po sebi postala sastavnica svakog radnog dana, a znanjem i sposobnostima postaje potencijalna mogućnost za razvoj onima koji se znaju iz nje izvući pozitivno bez većih negativnih posljedica. Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji, te svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. Svakodnevnim analizom poduzeća i okoline, istraživanjem prilika i prijetnji, poduzeće se priprema na krize i krizne situacije, a uz ponešto sreće se to može dogoditi i prije nego do krize dođe.

Istraživano poduzeće je potkrijepilo sve definicije učinkovitog menadžmenta svojim primjerima i potezima kroz praksu i ustanovljeno je da ono ima mogućnost za razvoj obzirom da se zadaci obavljaju uspješno i kvalitetno, a definirani ciljevi se realiziraju. Obzirom na pritiske i šokove koje su donijele krize kroz poslovanje, poduzeće nije smanjivalo standarde i kvalitetu proizvoda, već je ostalo dosljedno donešenim odlukama i nastavilo razvijati svoje proizvode kao i ranije, a sve to zahvaljujući planiranju i organiziranju poslovanja, raspoređivanju poslova i dobrim upravljanjem zaposlenika, a najvažnije, održan je kontinuitet i ovladan je nastanak kriznog događaja. Kako je nemoguće ignorirati novonastale promjene i uspostaviti



ravnotežu i u poduzećima i u osobnim životima, potrebno je dobro planirati i razmotriti korake kako bi se donijela najučinkovitija i najbezbolnija rješenja za cjelokupnu organizaciju. U samim krizama kroz aplikativni primjer, direktori nisu donosili rigorozne i negativne mjere koje bi oštetile poduzeće i unazadilo poslovanje, već su dobro promišljenim odlukama pomagali svojim zaposlenicima kako bi zajedno mogli prebroditi iznenadne i teške periode za poslovanje.

Uspješno poduzeće se u današnje vrijeme prepoznaje po spremnosti i ponašanju u krizi te načinu na koji se suočavaju sa iznenadnim situacijama. Doživljaj same krize je također ogledalo poduzeća jer nesigurni, uplašeni i nespremni bez muke polagano nestaju, a oni jaki, spremni i koji doživljavaju krizu kao priliku i šansu kasnije nakon krize isplivaju i izađu snažniji. Kriza tokom pandemije bolesti COVID-19 se dogodila potpuno neplanirano, iznenadno i sposobno ugroziti i onemogućiti funkcioniranje poslovanja i života u cijelom svijetu, u globalnim razmjerima. Važno je uočiti početne znakove krize i pravovremeno reagirati na promjene kako bi se zaobišla napetost i panika koja može narušiti atmosferu radne okoline, zabrinuti zaposlene i unijeti nemir koji je kasnije teško smiriti.

Za rješavanje krizne situacije potrebno je menadžerskim znanjem, sposobnostima i vještinama donijeti ispravne odluke važne za opstanak poduzeća, a na menadžeru je najveća odgovornost. Kako je ranije rečeno, ne mora svaka kriza uvijek dovesti do propasti poduzeća. Uspješnim vodstvom koje zna prepoznati i iskoristiti situaciju, postoji potencijal za poboljšanje poslovanja.

Naposljetku, krize nisu najpozitivniji događaji, no kada se već dogode, trebaju poslužiti kao primjer za dalje; odnosno kako ne poslovati i što promijeniti. U modernom vremenu u kojem danas živimo, svako poduzeće mora imati dobar krizni menadžment te nastojati prevenirati krize, a ako do njih već dođe treba znati spasiti poduzeće brzo i efikasno.

## 4. ZAKLJUČAK

Kriza se najčešće smatra kao jedno razdoblje, period ili događaj koji donosi potencijalnu opasnost i težinu, dolazi u različitim oblicima, a predstavlja prijetnju i izazov za pojedince koji su odgovorni za poslovanje poduzeća. Ona je neočekivani dio menadžmenta u poslovnim sustavima, no, važniji dio upravljanja je pripremljenost na krize i krizne situacije te preventivno djelovanje - anticipativno upravljanje poslovnom krizom. Posljedice koje kriza nosi ne moraju biti štetne. Najvažnije je da posljedice budu poučne kako bi se u budućnosti iz njih nešto pokrenulo, steklo iskustvo i naučilo nešto novo za cijelu organizaciju. Za to je potrebna određena razina upravljanja krizom te znanje i sposobnost menadžmenta da se krizna situacija efikasno privede kraju, da se umanjuje njezin štetni efekt. U takvim turbulentnim trenucima i okruženjima, poduzeća najviše ovise o kriznom menadžmentu koji ima ključnu ulogu u prepoznavanju i ovladavanju kriza. Odgovornost kriznog menadžmenta je da u određenom vremenskom roku identificira, procijeni i donese najoptimalnija rješenja u teškim razdobljima. Uspješna poduzeća se prepoznaju po sposobnosti ranog uočavanja indikatora krize i preventivnim mjerama sprečavanja. Ne postoji poduzeće imuno na krizu, ali se često može čuti da je krizom najbolje upravljati prije nego do nje dođe, a to se postiže svakodnevnim kontrolama i analizama poduzeća, praćenjem okoline, prednosti, slabosti, prilika i prijetnji, što je konkretno navedeno u aplikativnom dijelu ovog rada kroz razgovor sa vlasnikom poduzeća. Uzroci krize mogu biti vanjski i unutarnji, a sposobnim upravljanjem poslovnom krizom bi se trebali sa malo muke premostiti nadolazeći „problemi“. Cilj kriznog menadžmenta je zaštititi ljudski kapital, čuvati zaposlenike i osigurati ključne poslovne procese.

Aplikativnim primjerom ovog rada može se zaključiti da situacije, kada se krize dogode, mogu i moraju poslužiti kao primjer za buduće događaje, točnije, kako se pripremiti i koji su prvi koraci koje treba napraviti kada se nagovijesti iznenadni događaj. Karakteristika uspješnog poduzeća je kraće trajanje krize i manja izraženost negativnih posljedica a cilj svakog bi trebao biti izgradnja sustava anticipativnog upravljanja poslovnom krizom kako ne bi došlo do reaktivnog upravljanja poslovnom krizom što otežava izlazak iz krize.

## POPIS LITERATURE

### Knjige i časopisi

1. Adizes, Ichak K.; Kako upravljati u vrijeme krize (i kako je, prije svega, izbjeći); ASEE d.o.o., Zagreb, 2009.
2. Bernstein J.; Vodič za menadžere Krizni menadžment; MATE d.o.o., Zagreb; 2020.
3. Brčić, R.; Malbašić, I.; Đukes, S.; Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64 (3) 279-296, 2013.
4. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet Split, 2006.
5. Kešetović, Ž.; Toth, I.; Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija; Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
6. Kotler, P.; Casoline, J. A.; Kaotika: Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima; MATE d.o.o., Zagreb, 2009.
7. Legčević J., Taučer K.; Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta; Ekonomski vijesnik; god. XXVII, br. 1/2014.
8. Luecke R. (Harvard Business Essentials) – Upravljanje kriznim situacijama; Zgombić i partneri, Zagreb, 2005.
9. Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha; Školska knjiga d.d. Zagreb, 2003.
10. Osmanagić Bedenik, N.; Krizni menadžment: teorija i praksa; Stručni rad, UDK 005.334, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010.
11. Severović, K.; Halmi, L.; Operativni menadžment; Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2018.
12. Slatter S., Lovett D.; Kako tvrtku izvući iz krize, promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima; Mozaik knjiga d.o.o. Zagreb, 2011.
13. Sučević D., Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb 2010.
14. Škrtić, M.; Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011.
15. Škrtić, M.; Osnove poduzetništva i menadžmenta, II.dopunjeno izdanje; Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
16. Tkalac Verčić, A.; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina; Priručnik za metodologiju istraživačkog rada; M.E.P. d.o.o., Zagreb 2010.

17. Wasserbauer, B.; Varičak, I.; Znanstveni i stručni rad, načela i metode; drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje; Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, rujan, 2009.

## **OSTALI IZVORI**

### **Internet stranice**

1. Ekonomski portal, novi portal u svijet businessa, <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/>, (17.03.2023.)
2. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Potpora Očuvanje radnih mjesta, <https://mjera-zrm.hzz.hr/korisnici-potpore/>, (30.05.2023.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1. Proces preoblikovanja operacijskog menadžmenta .....	6
Slika 2. Modeli procesnog kriznog menadžmenta .....	10
Slika 3. Zajednička obilježja krizama .....	12
Slika 4. Općenite kategorije vrsta kriza.....	14
Slika 5. Kvalitativni uzroci kriza.....	15
Slika 6. Faze kriznog procesa.....	16
Slika 7. Faze procesa upravljanja krizom .....	18
Slika 8. Efikasnost vs. Efektivnost .....	21
Slika 9. Razlike direktora i vođe.....	23

### Popis tablica

Tablica 1. Odgovornosti operativnog menadžera .....	24
Tablica 2. Razrada dubinskog intervjua.....	31