

KRIZNI MENADŽMENT- MOGUĆNOST UNAPREĐENJA OPERATIVNOG MENADŽMENTA

Kušćek, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:128:118108>

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

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



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 REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kristina Kušeček

**KRIZNI MENADŽMENT - MOGUĆNOST
UNAPREĐENJA OPERATIVNOG
MENADŽMENTA**

Završni rad

Karlovac, 2021.

Kristina Kušeček

KRIZNI MENADŽMENT - MOGUĆNOST UNAPREĐENJA OPERATIVNOG MENADŽMENTA

Završni rad

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Operacijski menadžment

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0619416011

Karlovac, 2021.

SAŽETAK

U radu su prikazane mogućnosti unapređenja operativnog menadžmenta sa posebnim naglaskom na krizni menadžment. Operativni menadžment, u današnje vrijeme, predstavlja značajan segment poslovanja jer održava konkurentsku sposobnost poduzeća na globalnom tržištu, dok je zadatak kriznog menadžmenta da umanju moguću štetu od krize na poslovanje i reputaciju poduzeća te pomogne uspostaviti kontrolu situacije. S obzirom kako je kriza sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu ugledu i financijskom rezultatu poduzeća kao i samim zaposlenicima, krizni menadžment sve više dobiva na značaju i postaje neizostavan i vrlo važan element upravljanja poslovanjem. U radu je prikazana uloga i važnost kriznog menadžmenta na temelju analize tri slučaja kriznih situacija koje su zadesile velike svjetske kompanije: Facebook, Huawei i Tokyo Electric Power Company (TEPCO).

Ključne riječi: operativni menadžment, krizni menadžment, kriza, upravljanje krizom

SUMMARY

The paper presents the possibilities of improving operational management with special emphasis on crisis management. Nowadays, operational management is important for business because it maintains the competitiveness of companies in a global market where there is no survival without the best quality product or service. The task of crisis management is to minimize the potential damage from the crisis to the business and reputation of the company and helps establish control over the situation. Given that the crisis is anything that can cause sudden and serious damage to employees, its reputation or financial results, crisis management today is gaining in importance and is becoming an indispensable and very important element of business management. The paper also presents the role and importance of crisis management based on the analysis of three cases of crisis situations that have befallen large global companies: Facebook, Huawei and Tokyo Electric Power Company (TEPCO).

Keywords: operational management, crisis management, crisis, crisis management

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. OPERATIVNI MENADŽMENT	3
3. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA OPERATIVNOG MENADŽMENTA	6
4. KRIZA I UPRAVLJANJE KRIZOM	10
4.1. Kriza: pojam, izvori i uzroci	11
4.2. Kriza: Vrste i tipologija, faze i simptomi krize	15
4.3. Krizni menadžment	21
4.4. Uloga kriznog menadžera	24
4.5. Krizno komuniciranje	28
4.6. Izlazak iz krize	31
5. ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA NA PRIMJERIMA ODABRANIH KOMPANIJA	33
5.1. Facebook – slučaj Cambridge Analytica	33
5.2. Trgovinski sukob SAD-a i Kine – slučaj Huawei	39
5.3. Tokyo Electric Power Company – slučaj Fukushima Daiichi	44
6. ZAKLJUČAK	48
LITERATURA	50
POPIS SLIKA	55

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Cilj rada je teoretski objasniti pojam operativnog menadžmenta kao i mogućnosti njegovog unapređenja. U radu je posebna pozornost dana upravo kriznom menadžmentu kao jednoj od mogućnosti unapređenja, te se, u tom smislu, obrađuje tema kriza i kriznog upravljanja. S obzirom na značaj operativnog menadžmenta u održavanju konkurentske sposobnosti poduzeća, zadatak kriznog menadžmenta je da umanjí moguću štetu od krize na poslovanje i reputaciju poduzeća, odnosno pokuša spriječiti nastanak krize uopće kako se ne bi ugrozila konkurentnost poslovnog subjekta koja je jedan od ključnih generatora poslovnog uspjeha istog. U radu je prikazana uloga i važnost kriznog menadžmenta na temelju analize tri različita slučaja kriznih situacija koje su zadesile velike svjetske kompanije, a koje su, s obzirom na suvremene uvjete života i rada uvažavajući prisutnu globalizaciju potpomognutu razvojem i postignućima u IT sektoru kao i društveno odgovorno poslovanje, brigu o okolišu i opasnosti od nuklearnog i ostalog zagađenja, zauzele dobar dio medijskog prostora i zaokupile svjetsku javnost.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Pri izradi rada korištena je znanstvena i stručna literatura, stručni članci eksperata s područja menadžmenta, kriza i upravljanja kriznim situacijama, relevantne Internet stranice kao i članci brojnih medija objavljenih na različitim internetskim portalima. Znanstvene metode koje su korištene tijekom izrade rada su metoda analize i sinteze korištene za analizu operativnog menadžmenta, poslovnih kriza te načina upravljanja krizom. Metoda deskripcije i metoda kompilacije korištene su u aplikativnom dijelu rada, pri razlaganju kriznih situacija odabranih kompanija. U

radu se koriste termini poduzeće, organizacija i poslovni subjekt s istim značenjem – pravna osoba.¹

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od šest dijelova. U prvom dijelu, uvodu, određuju se cilj i predmet istraživanja, korištene znanstvene metode i struktura rada. Drugi dio pojmovno obrađuje operativni menadžment. U trećem poglavlju prikazane su mogućnosti unapređenja operativnog menadžmenta. U četvrtom poglavlju definiran je pojam kriza i kriznog upravljanja, kao i pojam kriznog menadžmenta, kriznog komuniciranja i kriznog menadžera. U ovom poglavlju je također opisan i proces samog izlaska iz krize. Peto poglavlje odnosi se na analizu tri različita slučaja kriznih situacija u odabranim kompanijama. Pokušati će se objasniti kako su krizne situacije utjecale na poslovanje istih. Na kraju rada nalazi se zaključak, popis korištene literature te popis slika.

¹Poduzeće se prema propisima iz 1988. godine (Zakon o poduzećima) smatralo pravnom osobom, sve do 1993. godine kada se, donošenjem Zakona o trgovačkim društvima, uvodi potpuno drugačiji pojam poduzeća te ono prestaje biti pravna osoba. Iz navedenog Zakona se može zaključiti kako je poduzeće samo sredstvo za djelovanje trgovačkog društva, odnosno da ono pripada trgovačkom društvu ili trgovcu pojedincu te nema nikakvu pravnu osobnost.

Mavar, L.: Pojam poduzeća, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> (09.09.2021.)

2. OPERATIVNI MENADŽMENT

Zbog neprestanog razvoja tržišta i sve jače konkurencije, mnogobrojna poduzeća se na različite načine pokušavaju izboriti za vodećom pozicijom na tom istom tržištu, a kao jedan od alata u svojoj borbi koriste i operacijski menadžment.

„Operativni menadžment predstavlja proces usmjeren na ostvarenje optimalne uspješnosti u realizaciji definiranih ciljeva i zadataka određenog poduzeća. Najuže je vezan uz operativno planiranje i organiziranje poslovanja i rada u okviru aktualnih tekućih zadataka i ciljeva.“²

Operativni menadžment orijentiran je na provođenje i rješavanje svakodnevnih zadataka i situacija u proizvodnji, planiranju i omogućavanju potrebnih resursa za rad poduzeća te unaprjeđenju poslovnih procesa poduzeća s ciljem proizvodnje što kvalitetnijih proizvoda i pružanja usluga na što efikasniji način uz minimalne troškove. S obzirom na navedeno, operativni menadžment predstavlja jednu od najvažnijih funkcija u poslovanju poduzeća.

Operativni menadžment, zajedno s marketinškom i financijskom funkcijom, bitno utječe na strateško planiranje u poduzeću te je kao takav jedno od izazovnijih područja u današnjem poslovanju.³

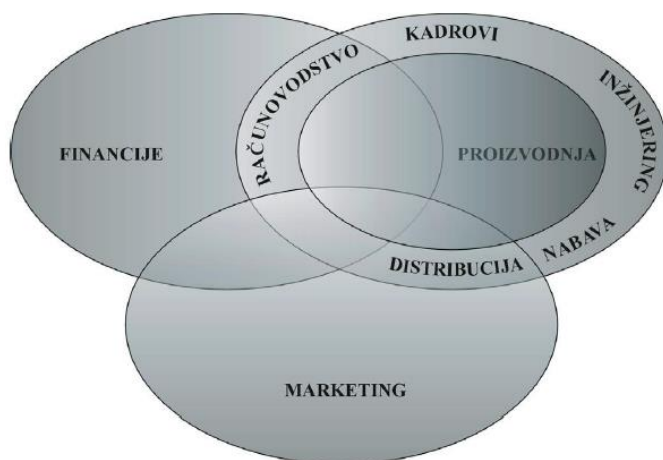
Poduzeće kao sustav sastavljen je od tri temeljne poslovne funkcije: proizvodnje, financija i marketinga (Slika 1.).⁴

² Škrtić, M.: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011., str. 11.

³ Barković, D.: Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011, str. XIII.

⁴ Barković, D., op.cit., str. 3.

Slika 1. Poduzeće kao sustav sastavljen od tri temeljne poslovne funkcije



Izvor: Barković, D.: Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011, str. 5.

Kako navodi autor D. Barković⁵, znanja i vještine iz područja upravljanja tim trima funkcijama od ključne su važnosti, pogotovo u današnjim uvjetima poslovanja, jer njihovim učinkovitim i racionalnim upravljanjem, poduzeće na najbolji način ostvaruje svoju misiju, postavljene ciljeve i zadatke.⁶

Kvalitetno upravljanje sastavnicama prikazanim na Slici 1. te međusobna suradnja istih jedna je od uloga operacijskog menadžmenta. U današnje vrijeme, upravo je operativni menadžment značajan za poslovanje jer omogućava spoznaju i implementaciju metoda i tehnika za upravljanje resursima u cilju održavanja konkurentske sposobnost poduzeća na tržištu. Drugim riječima, poduzeća koja ne mogu proizvesti kvalitetne proizvode te učinkovito koristiti svoje resurse, neće moći ni opstati na tržištu niti u gospodarskoj strukturi.

Operacijski menadžment kao proces upravljanja proizvodnjom uključuje operativne menadžere kao ključne osobe u proizvodnom sustavu koje rukovode ljudima direktno uključenim u proizvodnju proizvoda ili usluga i koji snose krajnju odgovornost za njihovu proizvodnju. U svakoj proizvodnji operativni menadžeri

⁵ Ibid., str. 4.

⁶ Ibid., str. 3.

moraju upravljati resursima proizvodnje što uključuje: planiranje, organizaciju, upravljanje zaposlenicima, operativno raspoređivanje poslova i kontroling.⁷

Odgovornosti operativnog menadžera prikazane su na Slici 2.

Slika 2: Odgovornosti operativnog menadžera

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

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

„Osnovna uloga operativnog menadžera je planiranje i odlučivanje i u skladu s time uvelike utječe na postizanje ciljeva i zadataka organizacije.“⁸ Budući se od operativnih menadžera očekuje davanje najkonkretnijih rješenja, konkretan proizvod i usluge koji će cijenom i kvalitetom zadovoljiti potrebe potrošača, vrlo često operativni menadžeri kažu da je upravo njihova zadaća najteža i najsloženija.⁹

⁷ Škrtić, M., op.cit., str. 15.-16.

⁸ Ibid., str. 17.

⁹ Ibid., str. 12.

3. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA OPERATIVNOG MENADŽMENTA

„U razvojnom smislu operativnog menadžmenta, upravo mogućnosti unapređenja predstavljaju najznačajnija područja istraživanja operativnog menadžmenta, iz razloga što omogućuju nove, drugačije i kvalitetnije pristupe u povećanju uspješnosti poslovanja.“¹⁰ Mogućnosti unapređenja uključuju:¹¹

- unapređenje organizacije,
- upravljanje resursima,
- unapređenje proizvodnje,
- upravljanje troškovima,
- upravljanje kvalitetom,
- uvođenje ISO standarda,
- benchmarking i
- krizni menadžment.

Unapređenje organizacije predstavlja primarnu odgovornost operativnog menadžmenta zato što operativni menadžeri koji su u neposrednom kontaktu s neposrednim izvršiteljima konkretnih radnih zadataka, najbolje poznaju prirodu organizacijskih problema i njezin utjecaj na efikasnost poslovanja. Prema autorici M. Škrtić,¹² proces unapređenja organizacije kao prvo zahtijeva prepoznavanje nastalih problema u poduzeću, zatim analizu resursa koji su potrebni u otklanjanju tih problema te na kraju procjenu očekivanih učinaka nakon unapređenja. Neke od tehnika unapređenja su:¹³ dijagram raspršenosti, dijagram toka, dijagram uzroka – učinka, pareto dijagrami i zašto – zašto analiza.

¹⁰ Ibid., str. 172.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid., str. 131.

¹³ Ibid., str. 133.

Upravljanje resursima podrazumijeva raspolaganje potrebnim vrstama sredstava i u potrebnoj količini što je preduvjet za obavljanje poslovanja i ostvarivanja predviđenog obujma (količine) učinaka i poslovnih rezultata.¹⁴ U poslovanju poduzeća sredstvima se postupno smanjuje vrijednost zbog fizičkog trošenja (oštećenja, neispravno korištenje) i ekonomskog zastarijevanja (prestanak potrebe za proizvodom, a samim time i korištenja postojećih sredstava).¹⁵

Unapređenje proizvodnje – Lean proizvodnja je pojam koji se odnosi na sustav postupaka koji podrazumijeva utvrđivanje i uklanjanje svih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost. Posljedica ovakvog načina proizvodnje su brži i jeftiniji procesi,¹⁶ dok se kao obilježja mogu istaknuti: potreba za neprestanim poboljšanjem, procesna orijentacija, upravljanje poslovnim procesima i usmjerenost prema kupcima.¹⁷

Upravljanje troškovima je metoda upravljanja u kojoj poduzeće najveću važnost, u ostvarenju zadanih ciljeva, posvećuje racionalizaciji troškova.¹⁸ Poduzeće primjenom ove metode pokušava ostvariti određeni cilj poslovanja uz što niže troškove i bez dugoročnih negativnih posljedica na rezultat poslovanja i konkurentsku poziciju.¹⁹ Najznačajniji modeli upravljanja troškovima su:²⁰

- tradicionalno upravljanje proizvodnim troškovima,
- upravljanje troškovima temeljenih na procesima,
- upravljanje troškovima temeljem aktivnosti,
- metoda ciljnog troška,
- budžetiranje temeljeno na aktivnostima,

¹⁴ Ibid., str. 134.

¹⁵ Ibid., str. 135.

¹⁶ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2008., str. 28.

¹⁷ Žvorc, M.: Lean menadžment u neproizvodnoj organizaciji, Stručni rad, Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVI, br. 2/2013, str. 697., <https://hrcak.srce.hr/116466>

¹⁸ Cingula, M., Klačmer, M.: Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, RRiF, Br. 8, Zagreb, 2003, str. 20-25.

¹⁹ Mikić, M.: Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Pregledni znanstveni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7, Br. 1., Zagreb, 2009., str. 162., <https://hrcak.srce.hr/40552>

²⁰ Drljača, M.: Metode upravljanja troškovima, Znanstveni članak, ElektriKa, Broj 4, Stillloeks, Zagreb, 2004, str. 16.-22., <https://www.bib.irb.hr/580523>

- bilanca postignuća,
- "Kaizen" troškovi,
- analiza vrijednosti i
- model upravljanja troškovima kvalitete.

Upravljanje kvalitetom (Total Quality Management) podrazumijeva korištenje različitih metoda i tehnika koje osiguravaju visoku kvalitetu proizvoda, s ciljem zadovoljenja zahtjeva potrošača i postizanja poslovnog uspjeha. Orijentira se na samog potrošača, konstantna poboljšanja i inovacije, timski rad i procesni pristup.²¹ Ukratko, ova metoda predstavlja sveukupno poboljšanje izvedbe neke organizacije.

Uvođenje ISO standarda u sustav upravljanja znači da poduzeća koja imaju definirane procese upravo pomoću spomenutih ISO standarda, mogu konkurirati na svjetskim tržištima jer njihovi proizvodi ili usluge odgovaraju međunarodnim standardima te su jamstvo kvalitete i pouzdanosti, a pružaju i neku vrstu sigurnosti za potrošače.²² Ovakav pristup poslovanju utječe i na reputaciju poduzeća u smislu pouzdanog partnera.

Benchmarking je metoda kojom poduzeće uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druga poduzeća te tako stečena znanja primjenjuje s ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja.²³ Neke od prednosti primjene ove metode su: unapređenje kvalitete proizvoda i usluga, snižavanje troškova poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, otvaranje novim poslovnim mogućnostima, postizanje konkurentске prednosti, unapređenje kvalitete u cjelini, povećanje profita i sl.²⁴

²¹ Šuman, S., Pavletić, D.: TQM – Put do diferencijacije, Engineering Review, Vol. 28, Br. 2, Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008., str. 131., <https://hrcak.srce.hr/30625>

²² Škrtić, M., op.cit., str. 161.

²³ Osmanagić Bedenik, N., Ivezic, V.: Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Zagreb, Vol. 4., Br. 1., 2006., str. 2.

²⁴ Ibid.

Krizni menadžment predstavlja „proces kojem je cilj pomoći organizaciji u shvaćanju, procjeni i reakciji na rizike s idejom povećavanja vjerojatnosti uspjeha poslovnog procesa i umanjenja vjerojatnosti neuspjeha“,²⁵ a obuhvaća sljedeće aktivnosti: spoznaju o mogućim neuspjesima, prevenciju neuspjeha u nastajanju, minimiziranje negativnih učinaka neuspjeha i oporavak od neuspjeha nakon njihova nastanka.²⁶ Krizno poslovanje određenog poduzeća karakteriziraju sljedeći simptomi: pad potražnje, propuštene prilike na tržištu, nestabilnost cijena, pad ukupnog prihoda, porast troškova, dezorganizacija, loša radna klima, demotivacija zaposlenih, pad profitabilnosti. Izuzetno je značajno pravovremeno uočavanje krize i promptno poduzimanje određenih mjera, stoga bi menadžment, ukoliko je sposoban, trebao reagirati već na prve simptome krize poduzeća.²⁷

²⁵ Škrtić, M., op.cit., str. 169.

²⁶ Ibid., str. 168.

²⁷ Ibid.

4. KRIZA I UPRAVLJANJE KRIZOM

Kako ističe autor D. Jugo,²⁸ krize su u današnje vrijeme postale vrlo važan socijalni, politički i ekonomski faktor jer podrazumijevaju naglu ili postupnu promjenu, a rezultiraju ozbiljnim problemom koji je potrebno odmah riješiti. U poslovnom smislu, krize podrazumijevaju sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu ugledu i financijskom rezultatu poduzeća kao i samim zaposlenicima.

Kako mnogobrojni autori ističu, nijedno poduzeće nije imuno na krizne situacije ma koliko uspješno, moćno ili ugledno bilo. Upravo zbog toga, pojedinci koji upravljaju unutar poduzeća moraju unaprijed razmišljati o potencijalnim krizama jer moguće štete mogu ugroziti ne samo poslovni rezultat već i cjelokupno poslovanje.

Krizno upravljanje se može opisati i kao „proces strateškog planiranja kojem je ključna svrha reagirati tijekom krizne situacije ili u negativnim okolnostima, a promatra se i kao širi proces u kojem se organizacija bavi pitanjima koja su izvan njezine kontrole.“²⁹ S obzirom kako je upravljanje krizom raznolik proces koji zahtijeva primjenu znanja iz različitih područja poput donošenja odluka, odnosa s medijima, kriznog komuniciranja i sl., potrebno ga je planirati mnogo prije, ali i nakon što se kriza uistinu dogodila i nanijela štetu poduzeću. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:³⁰

- preventivno djelovanje (uvođenje mjera opreza);
- identifikacija krize (kako ju prepoznati);
- ovladavanje krizom (postupci za uspješan izlazak iz krize).

²⁸ Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017., str. 12.-13.

²⁹ Ibid., str. 13.

³⁰ Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 108.-109.

4.1. Kriza: pojam, izvori i uzroci

Krize se mogu podijeliti na individualne i društvene. Individualne se odnose na promjenu u uobičajenom ponašanju, odnosno djelovanju neke osobe, dok društvene predstavljaju određene poteškoće koje onemogućavaju normalan rad te na taj način uzrokuju neke druge pojave kao svoju posljedicu.³¹

Pojam

Kriza općenito dolazi od grčke riječi *krisis* i znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.³² Sa poslovnog aspekta, kriza označava stanje koje dovodi u pitanje egzistenciju poduzeća te se može definirati kao „intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled“.³³ To je „neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju bitno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća.“³⁴ Institut za krizni menadžment krizom naziva svako odstupanje ili smetnju u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad poduzeća.³⁵

Većina autora različito definira pojam krize, no te se definicije uglavnom poklapaju u trima zajedničkim elementima:³⁶

- tvrdnja kako su krize specifični događaji koji se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se doista i dogode;

³¹ Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, pregledni znanstveni članak, Veleučilište Velika Gorica, 2014., str. 12., <https://hrcak.srce.hr/143305>

³² Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, op.cit., str. 102.-103.

³³ Jugo, D., op.cit., str. 20.

³⁴ Legčević, J.; Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Profesionalni članak, Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVII, br. 1/2014, str. 200., <https://hrcak.srce.hr/127791>

³⁵ Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao – časopis za politologiju, Vol.44., br. 1, Zagreb, 2007., str. 140., <https://hrcak.srce.hr/20151>

³⁶ Jugo, D., op.cit., str. 22.-23.

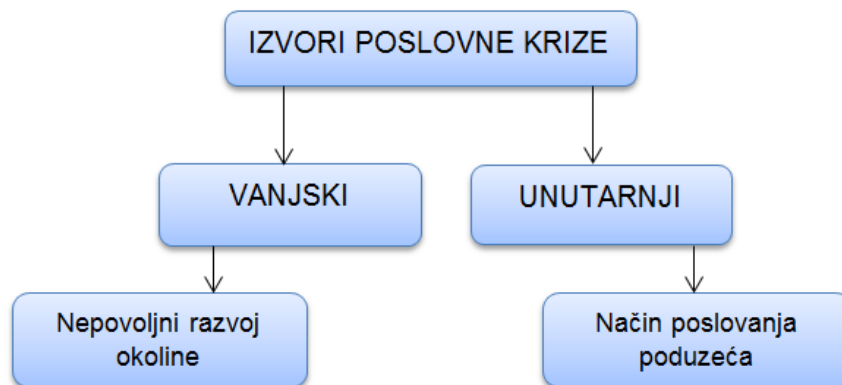
- krize mogu uzrokovati štetu poduzećima i njihovim zaposlenicima;
- krize iziskuju kvalitetnu komunikaciju poduzeća sa različitim skupinama koja je vrlo važna jer o njoj može ovisiti ishod krize (poboljšanje ili pogoršanje krizne situacije).

Eksperti kriznog menadžmenta najčešće navode sljedeće značajke krize: pojavljuje se naglo, traži brzu reakciju, otežava ili onemogućuje funkcioniranje poduzeća, uzrokuje nesigurnost i stres, ugrožava reputaciju i ostale vrijednosti poduzeća, eskalira u intenzitetu, uzrokuje pomno ispitivanje od vanjskih čimbenika, trajno mijenja poduzeće.³⁷

Izvori i uzroci

Kada se govori o izvorima i uzrocima krize, najčešće se razlikuju vanjski i unutarnji izvori i uzroci poslovne krize (Slika 3.), s time da uzroci mogu biti jako različiti s obzirom kako je svaka kriza karakteristična sama po sebi.

Slika 3. Izvori poslovne krize



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 108.

³⁷ Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 31.

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, izvori poslovne krize mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje.

Vanjski izvori poslovne krize predstavljaju događaje i promjene nastale u neposrednoj, najčešće nestabilnoj okolini poduzeća koje se ne mogu spriječiti. Kako bi te iste promjene imale što manji negativni utjecaj na poslovanje, poduzeća bi im se trebala prilagoditi pogotovo jer ne mogu utjecati na razvoj događaja u cjelokupnom gospodarstvu.

Među **vanjske uzroke** krize se mogu ubrojiti:³⁸

- prirodne katastrofe i nesreće - nastupaju iznenada i poduzeća se za njih ne mogu primjereno pripremiti, mogu uzrokovati neočekivane materijalne troškove;
- političke i društvene promjene – organizacijske promjene uslijed promjene uprave i nadzornih odbora;
- gospodarske krize, recesije i promjene na tržištu – mogu biti očekivane i poduzeća bi se trebala moći pripremiti i prilagoditi promjenama
- sigurnosno okruženje itd.

Većina događaja uzrokovana vanjskim uzrocima krize se mogu detektirati ukoliko u poduzeću postoji kompetentan menadžment koji prati promjene na globalnom tržištu te na taj način procjenjuje nastanak potencijalne krize. Ovdje je bitna i brzina prilagodbe poduzeća na nastale promjene jer će tako menadžment ipak, ukoliko i ne uspije spriječiti krizu, barem smanjiti rizik njenog negativnog utjecaja na poslovanje.

³⁸ Legčević, J.; Taučer, K., op.cit., str. 201., <https://hrcak.srce.hr/127791>

Unutarnji izvori poslovne krize proizlaze iz samog poduzeća i načina njegova poslovanja. Ovdje najveću odgovornost snosi menadžment jer će iskusniji menadžment brže uočiti početne znakove krize, a samim time i brže pristupiti njihovom rješavanju kako bi se umanjile negativne posljedice na poslovanje.

Među **unutarnje uzroke** se mogu ubrojiti:³⁹

- loša organizacija rada,
- narušeni međuljudski odnosi,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupcija,
- rivalitet,
- odsustvo organizacijske kulture,
- loši uvjeti rada,
- nerealni ciljevi sindikata,
- nedostatak komunikacije itd.

Bavljenje stanjem unutar poduzeća kao i vođenje brige o zaposlenicima, radnoj atmosferi i ostalim faktorima također je važno kod sprječavanja potencijalnih kriza. Kao i kod vanjskih uzroka krize i ovdje menadžment poduzeća ima jednaku ulogu. Ovdje je bitno da menadžment ima dovoljno znanja i vještina u upravljanju resursima kako bi poduzeće izbjeglo nastanak krize, no ako se ona i dogodi, o daljnjem smjeru razvoja krize ovisiti će reakcija menadžmenta kao i njegova brzina i spremnost rješavanja problema.

Iako su krize veoma loša stvar i treba učiniti sve moguće da do njih uopće ne dođe, i one mogu donijeti neku korist – ako se njima vješto upravlja. Kako ističe autorica Tafra Vlahović⁴⁰, moguće koristi od krize jesu povećana vizibilnost u medijima i prepoznavanje imena, što može osobito biti korisno kad poduzeće nije samo

³⁹ Ibid, str. 201.

⁴⁰ Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 53.-54.

uzrokovalo krizu nego je žrtva nekih okolnosti nad kojima nema nadzora. Kriza je također prilika da se demonstrira kompetencija i vodstvo, a jedna od mogućih koristi su i poboljšani odnosi, prije svega s ključnim dionicima kao što su potrošači i zaposlenici, ako je poduzeće već prije steklo njihovo povjerenje.

4.2. Kriza: vrste i tipologija, faze i simptomi krize

Vrste i tipologija

Iako je svaka poslovna kriza unikatna i ima više obilježja, njihovo bolje razumijevanje olakšava tipologija poslovnih kriza, a uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja:⁴¹

- *uzrok krize*: eksterno i interno uzrokovane krize
- *broj uzroka krize*: unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- *trajanje krize*: kratkotrajne i dugotrajne krize
- *stupanj opažanja*: potencijalne, latentne i akutne krize
- *ovladivost kriznim procesom*: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize
- *vrsta posljedica*: krize s pretežito destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama
- *lokalizacija posljedica*: krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- *ciljevi poduzeća*: strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- *stadij krize*: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono više ne postoji u dosadašnjem obliku
- *predvidivost krize*: predvidive i nepredvidive

⁴¹ Dubelj, N.; Domijan-Ameri, I.: Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskoga brodarstva, Pregledni članak, NAŠE MORE : znanstveni časopis za more i pomorstvo, Vol. 58 No. 5-6, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2011., str. 186., <https://hrcak.srce.hr/75534>

Vrste i indikatori krize u odnosu na ciljeve poduzeća prikazani su na Slici 4.

Slika 4. Vrste krize i indikatori

Vrsta krize	Indikatori
strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> • konkurentska pozicija • tržišni rast • cijene • kvaliteta proizvoda • ugled • odnos prema kupcima • obujam investiranja • obujam istraživanja i razvoja • vrijednost za vlasnike
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> • novčani tok • burzovna vrijednost • stvaranje vrijednosti • rentabilnost vlastitog ulaganja • rentabilnost ukupnog ulaganja • rentabilnost prometa • dobit po dionici • povrat investiranja (RoI)
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> • stupnjevi likvidnosti • radni kapital • koeficijent obrtaja • dani vezivanja • novčani tok • račun tokova kapitala • bilanca promjena

Izvor: Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 107.

Slika 4. prikazuje tri vrste kriza koje su najuže povezane sa primarnim ciljevima poduzeća:⁴²

- financijska stabilnost
- postizanje minimalnog dobitka
- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha

⁴² Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, op.cit., str. 103.

Krizu likvidnosti označava neispunjenje prvog cilja, odnosno neostvarivanje financijske stabilnosti, tj. negativan financijski rezultat te nemogućnost podmirenja nastalih obveza koje poduzeće vode do prezaduživanja ukoliko ono ne napravi potreban preokret u poslovanju.

Krizu uspjeha označava poslovanje s gubitkom. Neostvarivanje minimalnog dobitka, a time niti financijske stabilnosti, poduzeće može dovesti do stečaja. Ukoliko nedostaju i potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentske sposobnosti i tržišta.

Strategijsku krizu označava nedostatak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca i sl. što posljedično vodi do gubitka tržišnog udjela, a na kraju i gubitka konkurentnosti. Ukoliko menadžment ne shvati ozbiljno pokazatelje ove krize (sve manji tržišni rast, smanjeno investiranje, nekvalitetni proizvodi itd.), pogrešno će procijeniti stanje u poduzeću te će donositi krive odluke zbog kojih će poduzeće izgubiti svoju poziciju na tržištu.⁴³

Prema stručnjacima za upravljanje krizom, krize se mogu kategorizirati i prema sljedećim tipovima:⁴⁴

- prirodne krize (potresi, poplave, odroni),
- tehnološke krize (uzrokovane ljudskim faktorom – izlivanje nafte, radioaktivnost),
- krize uzrokovane sukobom (prosvjedi, rat),
- krize uzrokovane zlonamjernošću (teroristički napadi),
- krize uzrokovane vrijednostima upravljanja (neetičko vođenje i upravljanje poslovanjem),
- krize uzrokovane obmanom,

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Tomić, Z.; Milas, Z., op.cit., str. 143., <https://hrcak.srce.hr/20151>

- krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
- poslovne i ekonomske krize (poslovanje s gubitkom, stagnacija, recesija).

Vidljivo je kako postoje brojne vrste kriza te ih je upravo zbog toga teško razvrstati i odrediti. S obzirom kako svaka od nabrojanih vrsta kriza može imati pogubno djelovanje na poslovanje poduzeća, vrlo je važno da menadžment poduzeća pravilno procijeni o kojoj vrsti krize se radi kako bi, sukladno procjeni, mogao poduzeti i ispravne korake u otklanjanju negativnih posljedica krize.

Faze

Svaka kriza ima svoju latentnu fazu, početak, uspon, vrhunac, pad i kraj. Vremenski razvoj ovih faza ovisi o više faktora pa krize mogu trajati od nekoliko sati do nekoliko godina.⁴⁵ Poslovna kriza najčešće se dijeli na tri faze:⁴⁶

Potencijalna kriza predstavlja mogućnost pojave krizne situacije zbog određenih nedostataka u poslovanju poduzeća. Kako bi se smanjili rizici razvoja krize, od ključne važnosti je dobar krizni tim koji, pažljivim planiranjem aktivnosti i promišljanjem njihovih posljedica, može već u ranoj fazi otkriti rizične faktore u poslovanju te pristupiti njihovom otklanjanju. Ova vrsta krize nije stanje krize i ne obilježavaju ju nikakvi simptomi.

Latentna kriza podrazumijeva stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti prijetnja već razvila no ona najčešće ostaje prikrivena. Signali krize u ovoj fazi su relativno jaki (npr. gubitak udjela na tržištu i važnih kupaca) i mogu se prepoznati. Menadžment u ovoj fazi ima dovoljno vremena da poduzme potrebne preventivne mjere i suzbi krizu prije nego ona prijeđe u akutnu krizu.

⁴⁵ Perinić, J.: Masovni mediji u životnom ciklusu krize – teorijski pristup, Znanstveni članak, MIOKO – Mediji i okolina, Zadar, 2008., str. 4., <https://www.bib.irb.hr/951029>

⁴⁶ Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, op.cit., str. 106.-107.

Akutna kriza predstavlja treći stupanj razvoja krize u kojem su simptomi (npr. kašnjenje u plaćanju obaveza) vidljivi te predstavlja vrhunac krize. U ovoj fazi, vrlo je važan iskusan i sposoban menadžment koji ima jako malo vremena za djelovanje te su potrebne brze i pravilne odluke kako bi se smanjile štetne posljedice, u protivnom svaka pogrešno donesena odluka može poduzeće odvesti još dublje u krizu.

Simptomi

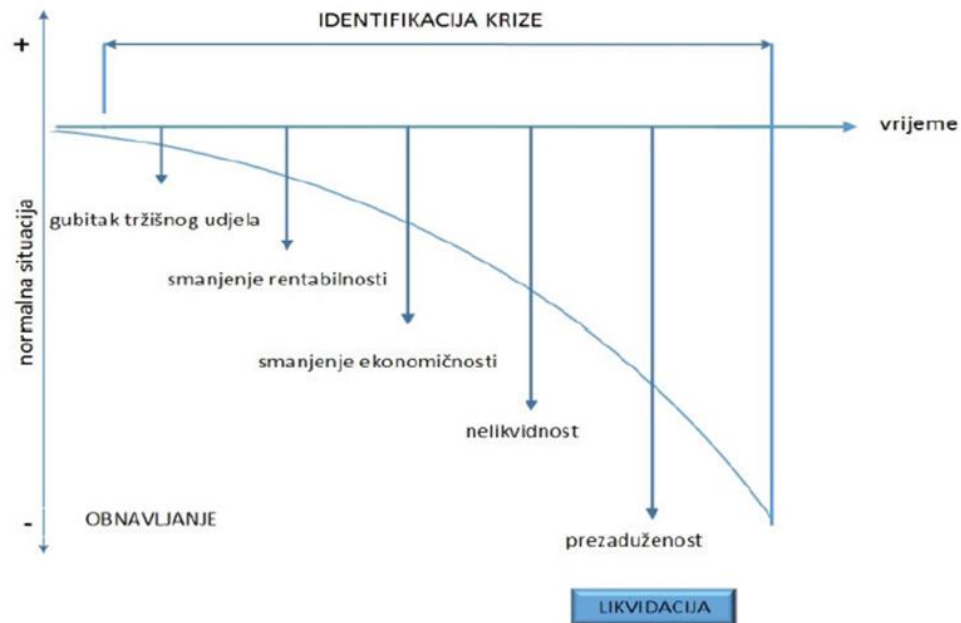
Postoje simptomi koji mogu ukazivati na početak krize i puno prije nego će se ona zaista i dogoditi, a da nisu razlozi njezina nastanka. Oni su vidljivi u financijskom području i u području ostvarenja učinaka. Simptomi krize u financijskom području se očituju kroz smanjenje prometa, novčanog toka, likvidnosti i rentabilnosti, te povećanje stope zaduženosti. U području ostvarenja učinaka simptomi krize nastupaju kroz:⁴⁷

- područje prodaje (smanjenje tržišnog udjela, narudžbi i sl.);
- područje zaposlenika (nezadovoljstvo radnika i štrajkovi);
- područje nabave (porast kašnjenja isporuke i učestalosti grešaka);
- područje proizvodnje (smanjenje proizvodnosti i stupnja iskorištenosti kapaciteta);
- tehnološko područje (smanjenje investicija, istraživanja i razvoja i sl.)

Financijski simptomi poslovne krize prikazani su na Slici 5.

⁴⁷ Osmanagić- Bedenik, N.: Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno i nadopunjeno izdanje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 21-22.

Slika 5. Tijek i simptomi poslovne krize



Izvor: Omanović, A.: Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Prethodno priopćenje, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 23, Sarajevo, BiH, 2017., str. 28.

Prvi simptomi krize javljaju se putem pada tržišnog udjela. Ukoliko se ne poduzmu odgovarajući koraci dolazi do smanjenja rentabilnosti, što će dovesti i do smanjenja ekonomičnosti. Problemi sa likvidnošću su među zadnjim pokazateljima krize i tada se teško oporaviti i nastaviti sa uspješnim poslovanjem.

Bez obzira na vrstu krize, postoje određeni načini kojima se neke krizne situacije mogu izbjeći. Stroga kontrola, koja obuhvaća dobro uređene financijske i računovodstvene sustave, zatim pomno razrađeni unutarnji procesi sa strogim kriterijima prilikom zapošljavanja, kvalitetnim obrazovnim programima i pravičnim ocjenjivanjem rezultata te unaprjeđenje kulture ponašanja i poticanje pravednosti u poduzeću su neki od načina izbjegavanja kriznih situacija.⁴⁸

⁴⁸ Tomić, Z.; Milas, Z., op.cit., str. 143., <https://hrcak.srce.hr/20151>

4.3. Krizni menadžment

Kako bi se izbjegle ili umanjile posljedice krize ili kako bi se spriječilo da do krize uopće dođe, u poduzećima kao menadžersku disciplinu treba ustrojiti krizni menadžment. Krizni menadžment se definira kao: „...funkcija koja djeluje tako da minimalizira potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu situacije. Također pomaže da se minimalizira šteta za reputaciju tvrtke i da se iskoriste prilike koje je pružila kriza, ako ih ima (Caponigro 2000).“⁴⁹

Krizni menadžment se danas može primijeniti na gotovo svako područje, a iako je prepoznat kako u velikim kompanijama tako i u neprofitnom sektoru u različitim područjima, nespremnost i neadekvatno reagiranje u slučaju kriza može imati ozbiljne posljedice. Sva poduzeća ovise o sposobnom menadžmentu koji mora imati dovoljno znanja i vještina da prepozna prve simptome krizne situacije. Isto tako, sposoban menadžment mora donositi ispravne odluke usmjerene prema otklanjanju nastalih problema. Većina kriza u poduzećima uzrokovana je upravo nepravilnim reagiranjem menadžmenta na nastalu krizu, odnosno donošenjem loših odluka menadžmenta koje negativno utječu na poslovanje poduzeća.

Zadaća kriznog menadžmenta je:⁵⁰

- identificirati nedostatke u poslovanju poduzeća,
- spriječiti da se opasnosti i rizici pretvore u krizu,
- izolirati utjecaje koje kriza ima,
- kontrolirati štete koje kriza uzrokuje,
- izraditi procjene mogućnosti oporavka,
- izraditi krizni plan,
- odrediti početak krize i mjere koje je potrebno poduzeti,

⁴⁹ Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 52.

⁵⁰ Ibid.

- odabir kriznih strategija,
- učinkovito vođenje komunikacije,
- pratiti krizu i prilagođavati se promjenama.

Krizni menadžment, osim suradnje na svim razinama, zahtijeva i kvalitetnu internu i eksternu komunikaciju, brzo donošenje odluka kao i sposobnost upravljanja informacijama. Nužno je učinkovito upravljanje krizom kako bi se štetne posljedice svele na minimum, a kriza trajala što kraće. To se može postići:⁵¹

- suočavanjem sa stvarnošću;
- brzim i odlučnim djelovanjem;
- zaštitom ljudi kao apsolutnim prioritetom;
- prisutnošću lidera na mjestu događaja i
- otvorenom komunikacijom.

Prema autoru D. Jugu⁵², krizni menadžment se sastoji od tri faze:

Pretkrizna faza – obuhvaća aktivnosti prije nego se kriza dogodi i sastoji se od tri podfaze: uočavanje znakova koji upućuju na krizu, prevencija i priprema krize. Rano prepoznavanje znakova upozorenja omogućuje da se na vrijeme poduzmu koraci i tako potpuno spriječi kriza. Prevencijom se smanjuje rizik od nastanka krize i obuhvaća osmišljavanje kriznih komunikacijskih planova te odabir i izobrazbu kriznog tima. Priprema krize podrazumijeva utvrđivanje ranjivosti poduzeća, odabira glasnogovornika i sl. Ovdje se polazi od pretpostavke da su svi koji upravljaju krizama i spremni na njenu pojavu.

Krizna faza podrazumijeva dvije podfaze: prepoznavanje krize i obuzdavanje krize. U prvoj podfazi pojedinci unutar poduzeća moraju shvatiti da kriza postoji i

⁵¹ Mihalinić, M.: Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2018., str. 20.

⁵² Jugo, D., op.cit., str. 80.- 83.

odgovoriti na taj događaj kao na krizu. U drugoj podfazi, aktivnosti kriznih menadžera se fokusiraju na odgovor, odnosno postupanje u kriznim situacijama.

Postkrizna faza je faza u kojoj se poduzeće vraća u normalne uvjete svojeg poslovanja. U tom trenutku, kriza više nije u centru pozornosti menadžmenta ali i dalje zahtijeva određeni oprez. Ova faza počinje kada je u određenoj mjeri u poduzeću uspostavljen red.

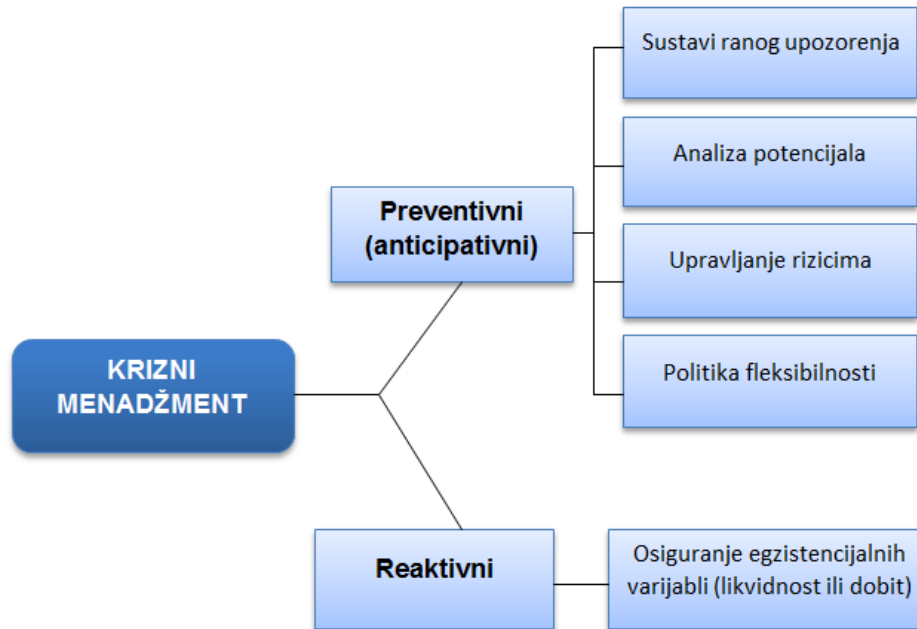
Dva su osnovna cilja kriznog menadžmenta: prevencija i minimiziranje štete kad kriza nastupi.⁵³ Sukladno tome, postoje dvije vrste kriznog menadžmenta (Slika 6.):⁵⁴

- preventivni (anticipativni) menadžment – menadžeri se unaprijed pripremaju za sprječavanje i upravljanje krizom, anticipiraju neke oblike krize.
- reaktivni menadžment - menadžeri ignoriraju znakove upozorenja, odluke i planove donose tek onda kada se kriza dogodi.

⁵³ Mihalinić, M., op.cit., str. 20.

⁵⁴ Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012., str. 67.

Slika 6. Vrste kriznog menadžmenta



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 109.

Krizni menadžment nije i ne treba se shvaćati kao nešto beskorisno ili štetno. Ova vrsta menadžmenta je bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem kojim se, u mnoštvu poslovnih odluka, procjenjuju rizici i šanse, pogotovo u situacijama kada se uslijed brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije. Za uspješno ovladavanje krizom najvažnije je prepoznavanje postojećih potencijala, kao i greški i nedostataka.⁵⁵

4.4. Uloga kriznog menadžera

Kako navodi autor D. Sučević,⁵⁶ kriza je neočekivana i nepoželjna okolnost koja narušava sam opstanak poduzeća. Upravo zbog nesigurnosti ishoda i vremenskog

⁵⁵ Osmanagić- Bedenik, N.: Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, op.cit., str. 109.

⁵⁶ Sučević, D.: Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb, Lider press d.d., Zagreb, 2010., str. 64.

pritiska, krizni menadžer je ključna osoba koja će motivirati, koordinirati i nadgledati. Ukoliko želi poduzeće uspješno izbaviti iz krize, krizni menadžer mora biti odlučan vođa jer je osnova uspješnog menadžmenta donošenje kvalitetnih odluka i njihovo efikasno provođenje. Kako bi krizni menadžer bio uspješan vođa, on mora:

- brzo određivati jasne kratkoročne prioritete i ciljeve,
- pokazivati autoritet,
- postaviti standarde i očekivanja,
- biti odlučan i brzo provoditi odluke,
- stalno komunicirati sa svim osobama uključenim u poslovanje poduzeća,
- izgraditi pouzdanje i povjerenje kroz transparentnost i iskrenost i
- njegovati autokratski način vođenja.

Krizni menadžer mora prepoznati signale i simptome krize čim se oni pojave, a kako bi uspješno ustanovio uzrok same krize, mora reagirati vrlo brzo i donositi kritičke odluke u vrlo nezgodnim okolnostima. Osim toga, menadžer u krizi, osim uočavanja glavnog problema, također treba:⁵⁷

- odabrati dobar stručni tim,
- imati hrabrosti i odlučnost za donošenje i provođenje odluka,
- motivirati i voditi svoje suradnike i zaposlenike da zajednički izvuku poduzeće iz krize,
- analizirati stanje i
- utvrditi prioritete.

⁵⁷ Ožanić, M.: Krizni menadžment – Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize, http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#_ftn7 (28.08.2020.)

Temeljne vrste kriznih menadžera prikazane su na Slici 7.

Slika 7. Vrste kriznih menadžera

TEMELJNE VRSTE KRIZNIH MENADŽERA	
TRADICIONALNI	Bavljenje čistim rizikom, zaštita od fizičkih resursa, sigurnost i kontrola gubitaka, netransferne metode postupanja
MODERNI	Razmatranje potencijalne krize (preventivna uloga), bavljenje problemima vezanima za proizvode, industrijske kvarove i nezgodama vezanim za čovjeka

Izvor: Izrada autorice prema: Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, <http://ekonomskiportal.com/> (28.08.2020.)

Tradicionalni krizni menadžer usmjeren je na bavljenje čistim rizikom (onim koji za posljedicu može imati samo gubitak) i zaštitu od fizičkih resursa, dok moderni pogled na krizni menadžment podrazumijeva preventivnu ulogu u kojoj se razmatraju potencijalne krize. Moderni krizni menadžer mora biti sposoban baviti se problemima vezanim za proizvode, industrijskim kvarovima te nezgodama vezanim za čovjeka i brojnim drugim problemima. Odnosno, svim negativnim efektima koji mogu ugroziti potencijale za preživljavanje poduzeća.⁵⁸

Poželjno je da u poduzeću bude jedna osoba posebno odgovorna za krizni menadžment koja će koordinirati svim aktivnostima. Ta osoba ne donosi odluke samostalno, već o svemu obavještava direktora i krizni tim koji donose odluke.⁵⁹ Krizni tim se može definirati kao među funkcijska skupina unutar poduzeća koja je zadužena baviti se svakom krizom s kojom se poduzeće suoči, a osnovni je element pripreme za krizne situacije. Jedna od glavnih zadaća kriznog tima je

⁵⁸ Horvatin, T., Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, <https://ekonomskiportal.com/> (29.08.2020.)

⁵⁹ Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 53.

razviti krizni plan upravljanja kojim će se definirati ophođenje prema svim kriznim situacijama, opasnostima i prijetnjama.⁶⁰

Sustav kriznog tima prikazan je na sljedećoj slici (Slika 8.).

Slika 8. Osnovni sastav kriznog tima



Izvor: Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 102.

Krizni tim sastavljen je od najvažnijih osoba u poduzeću za koje se procjenjuje da mogu uspješno odgovoriti na izazove kriza. To su osobe koje vrlo dobro poznaju poduzeće i koje međusobnom konzultacijom donose ključne odluke. Osim kriznog menadžera, koji je zadužen za koordinaciju tijekom krize i koji je odgovoran upravi, krizni tim čine i stručnjaci za pojedina područja kao što su operativni i komunikacijski koordinator za krizu, a koji uz potporu pravne, kadrovske, financijske i ostalih funkcija u poduzeću čine učinkoviti krizni tim.

⁶⁰ Jugo, D., op.cit., str. 134.-135.

4.5. Krizno komuniciranje

Komuniciranje za vrijeme krize je neminovno, a sam način komuniciranja je važna strateška odluka u upravljanju, s obzirom kako je svaka kriza drugačija, a različite krize zahtijevaju različit način komuniciranja. Neke situacije zahtijevaju sustavnu i agresivniju komunikaciju sa svim ključnim dionicima (zaposlenici, dobavljači, kupci i dr.), dok druge traže da se ne komunicira sa svim dionicima kako određena krizna situacija stavljena pod nadzor ne bi eskalirala.⁶¹

Krizno komuniciranje se može promatrati i kao jedna vrsta odnosa s javnošću. Ono predstavlja dijalog između poduzeća i javnosti ne samo za vrijeme krize, već i puno prije njenog nastanka kao i nakon završetka iste. Poduzeća pri tome koriste razne strategije kriznog komuniciranja u kojima su razrađene sve mogućnosti razvoja krize kao i načini ponašanja tijekom njezina trajanja. Vrlo je važno da poduzeća dobro odaberu koju strategiju će koristiti jer dobra komunikacija stvara uvjete za uspješno prevladavanje krize kao i jačanje i očuvanje ugleda poduzeća.⁶²

U kojem smjeru će se razvijati komunikacija, ovisi i o kriznom menadžeru, tj. glasnogovorniku koji već na samom početku komuniciranja mora pokušati uspostaviti empatiju prema javnosti te otvoreno i iskreno davati informacije. Isto tako, bitno je i da ta osoba bude dostupna, kao i stručna i vjerodostojna u svojim obraćanjima.⁶³

Kako bi komunikacija tijekom krize bila učinkovita, potrebno je držati se određenih pravila.

⁶¹ Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 161.

⁶² Jugo, D., op.cit., str. 29.

⁶³ Kešetović, Ž.; Toth, I., op.cit., str. 111.-112.

Kao prvo pravilo, autorica Tafra-Vlahović⁶⁴ navodi potrebu definiranja ciljeva krizne komunikacije. Ovo u pravilu znači da ciljevi krizne komunikacije moraju biti sukladni ciljevima poduzeća kako bi se krizom lakše upravljalo. U ovoj fazi bitno je da poduzeće odabere i obučni osobe zadužene za krizno komuniciranje, a ukoliko je potrebno i angažira stručnjake izvan poduzeća.

Kao drugo pravilo, navodi se potreba uspostavljanja iskrenih odnosa sa ostalim poduzećima/udrugama koje su poduzeću bitne. Ovo znači da u krizi poduzeće mora komunicirati sa unutaršnjim i vanjskim dionicima iskreno i transparentno o uzrocima krize te trenutnim i budućim rizicima, jer u protivnom, izostanak takve komunikacije može dodatno zakomplicirati kriznu situaciju.

Treće pravilo odnosi se na partnerski odnos poduzeća sa svim dionicima, uključujući i medije. U cilju lakšeg komuniciranja, važno je da poduzeće razvija partnerske odnose sa svim dionicima i prije nastanka krize. Ovdje, osim vanjskih dionika, spadaju i zaposlenici koji, ukoliko su dobro informirani o stanju u poduzeću u vrijeme krize, mogu biti od velike pomoći jer razumiju ciljeve poduzeća te mogu prenositi ključne poruke ostalim dionicima.

Krizi je moguće pristupiti reaktivno ili proaktivno o čemu će ovisiti i komunikacija (Slika 9.).

⁶⁴ Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 162.

Slika 9. Komunikacija u krizi



Izvor: Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 166.

Prema autorima Tomić i Milas⁶⁵, u kriznoj situaciji, istinita, iskrena, otvorena, pravovremena i dobrovoljna komunikacija, usmjerena prema svim dionicima te izvedena u primjerenom kontekstu, omogućuje uspješno prevladavanje krize. Isti autori ističu dobru pripremu kriznog komuniciranja i upravljanje opasnostima unutar poduzeća kao ključan preduvjet uspješnog svladavanja krize i jačanja ugleda poduzeća, zahvaljujući kvalitetnim odnosima s javnošću u tom razdoblju.

⁶⁵ Tomić, Z.; Milas, Z., op.cit., str. 138., <https://hrcak.srce.hr/20151>

4.6. Izlazak iz krize

Izlazak iz krize je za poduzeće dugotrajan proces koji podrazumijeva potpuni preustroj i reorganizaciju poslovanja poduzeća. Prema autoru D. Sučeviću, model izlaska poduzeća iz krize obuhvaća sedam faza koje mogu primijeniti gotovo svako poduzeće. Faze su sljedeće:⁶⁶

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

Prva faza, odnosno **priznavanje problema** je ujedno i prvi korak prema izlasku iz krize. Poduzeće se u ovoj početnoj fazi suočava sa vlastitim neuspjehom kao i nesposobnošću u vođenju poslovanja što na kraju rezultira neostvarivanjem postavljenih ciljeva (financijska stabilnost, dobri odnosi sa investitorima, partnerima, zaposlenicima, priznati ugled..).

U drugoj fazi, poduzeće **definira menadžment**, odnosno tim osoba čija je zadaća izbaviti poduzeće iz krize. Ovdje je od velike važnosti da osobe zadužene za rješavanje krize budu stručne i obrazovane koje mogu brzo i odlučno provoditi odluke.

Nakon što poduzeće odredi krizni tim i on na čelu sa kriznim menadžerom, **preuzme kontrolu** u poduzeću, započinje oporavak poduzeća od krize. Krizni menadžer ovdje igra veliku ulogu jer se od njega očekuje da motivira i potiče ostale

⁶⁶ Sučević, D., op.cit., str. 56.

zaposlenike na timski rad. Kako bi to postigao, mora, kroz autokratski način vođenja, izgraditi povjerenje kako bi zajednički izbacili poduzeće iz krize.

U sljedećoj fazi, krizni menadžment tim, najčešće pomoću SWOT analize, **evaluira**, odnosno analizira stvarno stanje u kojem se nalazi. Ovdje se radi procjena cjelokupne imovine, proizvoda, resursa i troškova te se, temeljem dostupnih financijskih podataka, procjenjuje kolika je vjerojatnost da će poduzeće izaći iz krize. Nakon analize svih dostupnih podataka, donosi se odluka o daljnjim aktivnostima vezanim uz rješavanje krize.⁶⁷

Faza hitnosti obično podrazumijeva smanjenje poslovanja poduzeća kako bi se ono moglo usredotočiti na one elemente poslovanja koji su sposobni konkurirati na tržištu. Ovdje je također važno da poduzeće osigura financijsku stabilnost koja je potrebna za uspješan izlazak iz krize.⁶⁸

U fazama stabilizacije i povratka rastu, poduzeće se fokusira na planove i ciljeve kojima će utjecati na povećanje profitabilnosti s obzirom kako je u fazi stabilizacije poduzeće najmanje opterećeno krizom. U fazi povratka rastu, poduzeće pokušava nadmašiti poslovne rezultate koje je imalo prije krize te na taj način postići poslovni uspjeh, no ta faza je dugotrajan proces.

⁶⁷ Ibid., str.76.

⁶⁸ Ibid., str. 97.

5. ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA NA PRIMJERIMA ODABRANIH KOMPANIJA

Kako je već prije navedeno, poslovanje poduzeća uvelike ovisi o samom menadžmentu – što je menadžment kvalitetniji i poslovanje poduzeća je uspješnije. S obzirom kako kvalitetan menadžment podrazumijeva i snalaženje u kriznim situacijama, u ovom dijelu rada će se analizirati tri slučaja kriznih situacija koje su zadesile velike svjetske kompanije: Facebook, Huawei i Tokyo Electric Power Company (TEPCO) te kako se menadžment istih nosio sa problemima u ključnim trenucima: njihova reakcija i odgovor na krizu kao i krizno komuniciranje za vrijeme trajanja krize. Također će se prezentirati i kako su se nastale krizne situacije odrazile na samo poslovanje kompanija, a na kraju i na samu reputaciju istih.

5.1. Facebook – slučaj Cambridge Analytica

Facebook (Slika 10.) je internetska društvena mreža koju je 2004. godine, zajedno sa svojim školskim kolegama, pokrenuo Mark Zuckerberg, bivši student Harvarda. U svojim počecima Facebook je bio namijenjen samo studentima sveučilišta Harvard, da bi se tokom godina mnoga druga sveučilišta, srednje škole i velike kompanije diljem svijeta priključile mreži. Najveća ekspanzija Facebooka dogodila se 2006. godine kada je ista otvorena za širu javnost što je označilo početak jedne od najznačajnijih priča u korporativnoj povijesti. U roku od tri godine društvena mreža imala je 350 milijuna korisnika, a u ljeto 2012. dosegla je milijardu aktivnih korisnika mjesečno. Sve do danas Facebook samo raste, a samo je u proteklom tromjesečju Facebook dodao novih 39 milijuna aktivnih korisnika mjesečno, čime je njegova ukupna korisnička baza dosegla nevjerojatnih 2,41 milijardi.⁶⁹

⁶⁹ Portofon.com, <https://www.portofon.com/novosti/facebook-i-dalje-raste-iako-su-mnogi-prognozirali-pad> (12.09.2020.)

Slika 10. Logotip društvene mreže Facebook



Izvor: Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook> (12.09.2020.)

U 16 godina rada i razvoja Facebooka, postoje mnogi skandali u radu, njegovoj politici prikupljanja i čuvanja podataka korisnika, kao i optužbe za plagiranje i cenzure. Kompanija je kritizirana i zbog toga što su osobni podaci korisnika korištene za marketinška istraživanja, interne istrage sveučilišta i kompanija, pa čak i policije.⁷⁰ Posljednji skandal koji je okupirao svjetsku javnost dogodio se u ožujku 2018. godine kada se ta društvena mreža našla u središtu jednog od najvećih skandala neovlaštenog prikupljanja i zlouporabe osobnih podataka svojih korisnika. Skandal ne samo da je digao javnost na noge, nego je zabrinuo i političare, oglašivače, dioničare kao i zakonodavna i regulatorna tijela. Sve je krenulo 2013. godine na sveučilištu Cambridge kada je profesor psihologije Aleksandar Kogan kreirao aplikaciju „thisisyourdigitalife“ potičući na taj način korisnike Facebooka da ispune test osobnosti za koji su morali dati dopuštenje da se njihovi podaci koriste u „akademske svrhe“. Time je je profesor dolazio do podataka o lokaciji i sadržaju koji su korisnici „lajkali“, ali i podacima korisnikovih prijatelja koji nisu dali dopuštenje za dijeljenje osobnih podataka. Oko 300 000 Facebook korisnika riješilo je test, pri čemu je profesor zajedno sa svojim suradnicima došao do pristupa podacima više od 87 milijuna Facebook profila koje je proslijedio tvrtki za analizu podataka *Cambridge Analytica*.^{71,72} Ta ista tvrtka

⁷⁰ Wikipedija, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Facebook> (12.09.2020.)

⁷¹ Konzultantska kompanija koja se bavila analizom podataka i savjetovanjem o strateškom komuniciranju u političkim kampanjama, osnovana 2014. CA odradila je velike digitalne kampanje temeljene na tehnikama mikrotargetiranja za brojne američke republikanske političare među kojima su Donald Trump i Ted Cruz. Također, CA je pomogla svojim vještinama organizaciji Leave.EU na čelu s britanskim političarom Nigelom Faragom za vrijeme referenduma oko izlaska Velike Britanije iz Europske unije.

2016. godine započinje s radom na izbornoj kampanji predsjednika SAD-a Donalda Trumpa. Predstavnici tvrtke bili su zaduženi za digitalni segment političke kampanje koja se zasnivala na tehnikama mikrotargetiranja, a sve kako bi precizno digitalnim kanalima ciljali američke birače s pažljivo odabranim porukama. Ukratko, tvrtka je neovlašteno koristila podatke više od 87 milijuna Facebook profila za reklamiranje Trumpove kampanje.⁷³

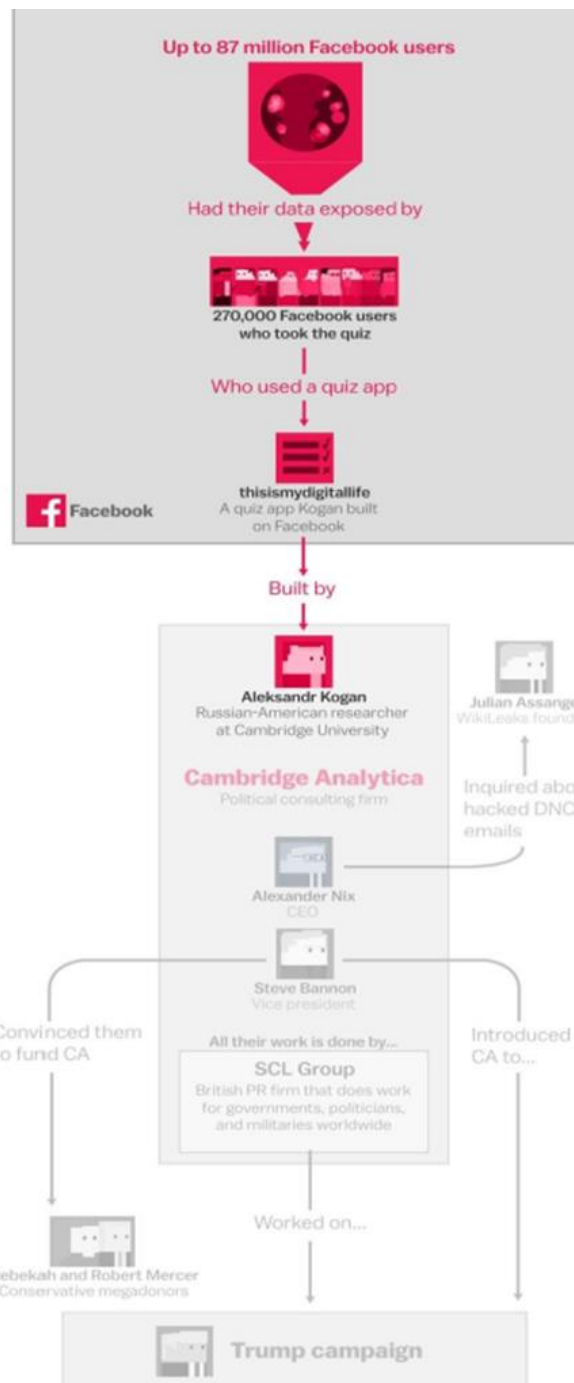
Kako su se neovlašteno prikupljali osobni podaci Facebook korisnika i njima manipuliralo, detaljno je prikazano na Slici 11.

<https://www.theguardian.com/technology/2017/may/07/the-great-british-brexit-robbery-hijacked-democracy> (02.10.2020.)

⁷² Večernji list, <https://www.vecernji.hr/techsci/svi-koji-su-ikada-imali-facebook-profil-su-ugrozeni-1237372> (02.10.2020.)

⁷³ Jozanović, N.: Krizno komuniciranje Marka Zuckerberga na društvenoj mreži Facebook – studija slučaja Cambridge Analytica, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2018., str. 23., <https://repozitorij.hrstud.unizg.hr/islandora/object/hrstud%3A1545> (02.10.2020.)

Slika 11. Prikaz prikupljanja i manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika



Izvor: Vox, <https://www.vox.com/policy-and-politics/2018/3/23/17151916/facebook-cambridge-analytica-trump-diagram> (12.09.2020.)

Vrhunac afere dogodio se u ožujku 2018. kada su šokantne informacije dospjele u javnost, nakon što je bivši zaposlenik Cambridge Analytica otkrio novinarima kako je Cambridge Analytica 2014. ukrala podatke milijuna korisnika Facebooka s ciljem prepoznavanja i profiliranja američkih birača i utjecanja na njihov izbor.⁷⁴ Prvo se oglasio potpredsjednik Facebooka rekavši kako je Cambridge Analytica suspendirana sa Facebooka te da je u tijeku niz revizija i istraga postojećih aplikacija kako bi osigurali poštivanje njihovih pravila poslovanja, najavivši pritom poduzimanje svih potrebnih mjera protiv onih koji su prekršili Facebookova pravila poslovanja.⁷⁵ Tek pet dana nakon izbijanja afere, oglasio se i vlasnik Mark Zuckerberg s poduljom objavom za javnost na vlastitom Facebook profilu u kojoj tvrdi da je Facebook izigran i prevaren: ⁷⁶„Naša odgovornost je zaštititi vaše podatke i ako to ne možemo učiniti, onda ni ne zaslužujemo da vas služimo. Radio sam na tome da točno shvatim što se dogodilo i kako osigurati da se ovo više ne ponovi. Dobra vijest je da smo najvažnije akcije da se to danas više ne ponovi već poduzeli prije nekoliko godina. Ali i mi smo pogriješili, ima još toga za napraviti, a mi se moramo potruditi još jače.“ Zuckerberg naglašava kako je i Facebook u cijeloj situaciji također žrtva, s obzirom kako su tražili potvrde o brisanju podataka od Cambridge Analytica i od profesora Kogana, što su ovi naposljetku navodno i učinili. Unatoč objašnjenju, Facebook se suočavao s bojkotom korisnika i uznemirenim ulagačima, dok su brojni oglašivači najavljivali svoj odlazak s poznate društvene platforme. Američka savezna komisija za trgovinu pokrenula je istragu te na kraju i kaznila Facebook sa 5 milijardi dolara što je rezultat nagodbe Facebooka sa ovim regulatornim tijelom. Iako je ova kazna najveća ikad određena protiv neke tehnološke tvrtke i najveća ikad određena za kršenje privatnosti, ona je relativno minorna po samu kompaniju jer otprilike odgovara mjesečnim prihodima tvrtke.⁷⁷ Također, vlasnik Mark Zuckerberg dva dana je svjedočio pred američkim

⁷⁴ Jozanović, N., op.cit., str. 26., <https://repozitorij.hrstud.unizg.hr/islandora/object/hrstud%3A1545>

⁷⁵ BBC News, <https://www.bbc.com/news/technology-43440043> (10.10.2020.)

⁷⁶ Vox, <https://www.vox.com/technology/2018/3/21/17148852/mark-zuckerberg-facebook-cambridge-analytica-breach> (12.09.2020.)

⁷⁷ Večernji list, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/facebooku-odredena-novcana-kazna-zbog-skandala-to-je-mizeran-iznos-pa-oni-to-zarade-za-mjesec-dana-9117059> (15.10.2020.)

Kongresom objašnjavajući kako njegova tvrtka štiti privatnost korisnika i njihove podatke kako ne bi bili zlouporabljani za političke kampanje.⁷⁸ Bilo je za pretpostaviti da će krizna situacija itekako utjecati na poslovanje i reputaciju ove društvene mreže, no sudeći po poslovnim rezultatima u 2018. godini, skandal koji je izbio nije previše utjecao na poslovanje tvrtke, bez obzira na brojne pozive za napuštanje te mreže i strožu regulaciju. Iako su dionice Facebooka od izbijanja skandala izgubile na tržišnoj vrijednosti oko 80 milijardi dolara, Facebook je u prvom tromjesečju 2018. godine ostvario prihode od gotovo 12 milijardi dolara, 49 posto više nego godinu dana prije, a čista dobit dosegla je u prvom kvartalu 2018. godine 4,99 milijardi dolara, što je 63 posto više nego godinu dana prije. Pritom su prihodi od oglašavanja, najvećeg izvora prihoda kompanije, porasli oko 50 posto.⁷⁹ U 2019. godini dobit Facebooka je ipak pala, prvi puta u najmanje pet godina, što je direktno povezano sa skandalom s kršenjem privatnosti korisnika i neadekvatne kontrole problematičnih sadržaja. Kompanija je 2019. zaključila s neto 16 posto manjom nego u godini ranije, a zbog novih propisa o zaštiti privatnosti, troškovi kompanije su narasli za 51 posto.⁸⁰ No, Facebookove platforme su u prosjeku bilježile 2,26 milijardi aktivnih korisnika dnevno, 11 posto više nego u godini ranije, dok je samo Facebook imao u prosjeku 1,7 milijardi aktivnih korisnika dnevno, devet posto više nego u godini ranije. Isto tako, Facebook je platio kaznu od pet milijardi dolara zbog kršenja pravila o privatnosti korisnika što je rezultat istrage obavljene od strane Savezne komisije za trgovinu, tijela zaduženog za zaštitu američkih potrošača. Facebook je, uz kaznu, morao donijeti određene promjene, odnosno imenovati neovisni odbor koji će se baviti

⁷⁸ Indeks.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/zuckerberg-dva-dana-svjedocio-pred-kongresom-evo-sto-je-rekao/1038046.aspx> (15.10.2020.)

⁷⁹ Slobodna Dalmacija, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/ni-skandali-mu-ne-mogu-nista-prihodi-facebook-a-skocili-gotovo-50-posto-dobit-jos-i-vise-543408> (12.09.2020.)

⁸⁰ Jutarnji list, <https://www.jutarnji.hr/novac/novi-svijet/facebook-objavio-prvi-pad-dobiti-u-zadnjih-pet-godina-tesko-razdoblje-je-tek-pred-nama-9913726> (12.09.2020.)

pitanjima privatnosti korisnika,⁸¹ a kompanija je zaposlila i nove djelatnike za borbu protiv lažnih oglasa i vijesti.

Na kraju se može zaključiti kako je krizna situacija s kojom se suočio Facebook nastala zbog unutarnjih uzroka, odnosno zbog marginaliziranja mišljenja i zahtjeva korisnika, neprofesionalnog menadžmenta te neozbiljnog poslovanja. Istovremeno, ni reakcija same kompanije nije bila najadekvatnija što potvrđuje obraćanje glavnog čelnika kompanije Marka Zuckerberga pet dana nakon izbijanja skandala. S obzirom kako su neke od negativnih posljedica krizne situacije i veliki troškovi, odnosno pad prihoda poslovanja, gubitak ugleda na burzi, pad vrijednosti dionica i sl. može se zaključiti kako je skandal ipak utjecao na poslovanje kompanije s obzirom kako je dobit kompanije u 2019. godini pala što je povezano sa rastom troškova zbog nastojanja da se pojača zaštita privatnosti korisnika i kontrola sadržaja. Krizna situacija nije previše utjecala na broj korisnika, odnosno na gašenje Facebook korisničkih profila s obzirom kako je Facebook u 2019. godini zabilježio devet posto više aktivnih korisnika dnevno nego u godini ranije. Prema svemu navedenom, može se reći da krizna situacija nije potaknula odljev korisnika koji čine glavnu okosnicu poslovanja Facebooka, ali je vrlo vjerojatno da će ipak ostaviti negativne posljedice na daljnje poslovanje i financijsku sliku zbog rasta troškova upravo zbog novih propisa o zaštiti privatnosti.⁸²

5.2. Trgovinski sukob SAD-a i Kine – slučaj Huawei

Huawei Technologies Co., Ltd. (Slika 12) kineska je multinacionalna tvrtka i vodeći svjetski pružatelj infrastrukture za informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) i pametnih uređaja. Sa svojim proizvodima i uslugama prisutan je u više od 170 zemalja, njima se koristi trećina svjetske populacije, a prema broju isporuka u 2018. godini tvrtka je i jedan od najvećih proizvođača mobilnih telefona na svijetu.

⁸¹ Tportal, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/zloglasna-cambridge-analytica-u-likvidaciji-facebook-platio-masnu-kaznu-a-osnivaci-i-kljucni-ljudi-i-dalje-rade-posao-po-starom-foto-20190803/print> (12.09.2020.)

⁸² Jozanović, N., op.cit., str. 38., <https://repositorij.hrstud.unizg.hr/islandora/object/hrstud%3A1545>

Huawei ima 15 istraživačkih razvojnih centara (R&D) smještenih u SAD-u, Njemačkoj, Švedskoj, Rusiji, Indiji i Kini. Huawei Consumer Business Group jedna je od tri poslovne sastavnice Huaweiija čiji su fokus pametni telefoni, računala i tableti, nosivi pametni uređaji, usluge "u oblaku" (cloud) i sl. Globalna mreža Huaweiija izgrađena je na 20 godina ekspertize u telekom sektoru, a posvećena je pružanju najnovijih tehnoloških iskoraka potrošačima diljem svijeta. "Omogućavamo izgradnju bolje povezanog svijeta", krilatica je koju svakodnevno ostvaruje i živi Huawei Business Consumer Group.⁸³

Slika 12. Logotip Huawei



Izvor: Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Huawei> (13.09.2020.)

Krizna situacija u Huawei-ju započinje još 2012. godine kada SAD strahuje da bi vodeći kineski opskrbljivači telekomunikacijskom opremom Huawei Technologies Ltd. i ZTE Corp mogli biti uključeni u protuobavještajne aktivnosti. Ipak, prihodi kompanije Huawei od 2014. godine rastu da bi ova moćna kineska kompanija smijenila Apple u Kini. 2016. godine, tada novoizabrani američki predsjednik Trump najavljuje kako želi smanjiti trgovinski deficit između SAD-a i Kine. SAD je iz Kine uvezio puno više robe nego što ju je u smjeru Kine izvezio.⁸⁴ U 2017. Huawei čvrsto drži treću poziciju na ljestvici najvećih svjetskih proizvođača mobitela, poslije

⁸³ HUAWEI, <https://consumer.huawei.com/hr/press/news/2019/news-190730/> (13.09.2020.)

⁸⁴ Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/za%C5%A1to-se-sva%C4%91aju-sad-i-kina/a-54330555> (13.09.2020.)

Samsunga i Apple-a. I u 2018. nastavlja se oštar stav SAD protiv Huaweiija. SAD je zabranio isporuku opreme tog proizvođača vladinim institucijama i kompanijama koje surađuju sa vladom, a zabranama se pridružuju i Australija i Novi Zeland.⁸⁵ Nakon najave čelnika kompanije da će za 2018. godinu prihodi prvi puta u povijesti prijeći 100 milijardi dolara, uhićena je financijska direktorica Huaweiija koja je ujedno i kćerka osnivača. Ovo je uzrokovalo veliki incident u eskalaciji američko – kineskog trgovinskog rata koji je zaprijetio mogućim povlačenjem Huaweiija sa zapadnog tržišta.⁸⁶ Huawei pokreće pravnu bitku protiv Sjedinjenih Država podnoseći ustavnu tužbu, tvrdeći da savezne agencije nisu poštovale postojeće ugovore kao i da nisu smjele zabraniti korištenje njihovih proizvoda. 2018. godine predsjednik SAD-a Donald Trump uvodi kaznene carine na robu iz Kine uz obrazloženje kako Kina nije dostatno zaštitila intelektualno vlasništvo, te tako povrijedila interese američkih tvrtki. Usprkos američkim pritiscima, u svibnju 2019. godine Huawei zauzima drugu poziciju zahvaljujući rastu od 50% prema procjeni konzultanske kuće IDC. Na vrhu je i dalje korejski Samsung, a treći je Apple.⁸⁷ Sljedeći udarac Huaweiiju je ARM-ov prekid poslovanja sa Kinom što znači da kompanija više neće moći razvijati vlastite procesore za koje im je potrebna ARM-ova licenca, a rješenje vide u ulaganju vlastitih resursa u razvoj hardverskih i softverskih rješenja.⁸⁸ Situacija se zaoštrava 15. svibnja 2019. godine kada SAD na tzv. „crnu listu“ kompanija koje predstavljaju „ugrozu po američku nacionalnu sigurnost“, temeljem čega je američkim IT tvrtkama zabranjena poslovna suradnja s njima, stavlja Huawei čime je kompanija protjerana s američkog tržišta. Američke korporacije, poput Googlea i Microsofta, kao i proizvođači poluvodiča Intel, Qualcomm i Broadcom, pa i Facebooka, prekidaju suradnju sa kineskim gigantom,

⁸⁵ Indeks.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/jos-jedna-zemlja-zabranila-huawei-zbog-nacionalne-sigurnosti/2046040.aspx> (13.09.2020.)

⁸⁶ Rizvan, A.: Menadžment i krizno poslovanje kompanije Huawei, Stručni rad, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „VITEZ“, Travnik, 2019., str. 4.-5., https://www.researchgate.net/publication/336922761_Admir_Rizvan_-_MENADZMENT_I_KRIZNO_POSLOVANJE_KOMPANIJE_HUAWEI

⁸⁷ Rizvan, A., op.cit., str. 5., https://www.researchgate.net/publication/336922761_Admir_Rizvan_-_MENADZMENT_I_KRIZNO_POSLOVANJE_KOMPANIJE_HUAWEI

⁸⁸ ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/britanski-arm-prekinuo-poslovnu-suradnju-s-huaweijem> (13.09.2020.)

a Huawei najavljuje vlastiti operativni sistem te se obraća javnosti službenom izjavom, između ostalog, navodeći kako će:

„Huawei će nastaviti pružati sigurnosna ažuriranja i usluge nakon prodaje svim postojećim Huawei i Honor pametnim telefonima i tabletima, kako onima koji su prodani tako i onima koji su na zalihama. Nastavit ćemo s izgradnjom sigurnog i održivog softverskog ekosustava kako bismo svim korisnicima globalno pružili najbolje iskustvo“.⁸⁹ Nakon toga, Huawei donosi vrlo važnu stratešku odluku, a odnosi se na sklapanje sporazuma o razvoju 5G mreže u Rusiji i okretanju ka istočnom tržištu.⁹⁰ Nakon odluke SAD-a o proširenju trgovinske „crne liste“ za još 46 Huaweijevih podružnica, Huawei je izjavio kako je potpuno jasno da se radi o politički motiviranoj odluci koja nema ništa sa nacionalnom sigurnošću⁹¹ te je optužio američku vladu da koristi „sve alate koji su joj na raspolaganju“ kako bi prouzročila poremećaje u njegovom poslovanju nakon izvješća američkih medija da je protiv kompanije pokrenuta istraga zbog sumnje u krađu patenata. “Snažno osuđujemo zloćudna, koordinirana nastojanja američke vlade da diskreditira Huawei i ograniči njegovu vodeću poziciju u sektoru”, istakli su u priopćenju.⁹² Pritisak američke administracije na Huawei nije se, dosada, u velikoj mjeri odrazio na poslovne rezultate te kompanije. Kako je prethodno navedeno, početkom svibnja 2019. godine Huawei je uspio postati drugi proizvođač pametnih telefona na svijetu, pri čemu je uspio prodati 240 milijuna pametnih telefona, što je 40 milijuna više nego prethodne 2018. godine. Posljedično ili ne, kojih tjedan dana kasnije stigle su i nove američke sankcije koje isprva nisu uzrokovale veće probleme Huaweiiju, no mogle bi u narednim godinama. Huawei procjenjuje kako bi u 2020. godini prodaja telefona mogla, zbog američkih sankcija, pasti između 20% i 26%. To bi značilo kako će umjesto prošlogodišnjih 240 milijuna primjeraka

⁸⁹ ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/gadgeti/reakcija-huawei-na-najave-googlea> (13.09.2020.)

⁹⁰ Deutsche Welle, <https://www.dw.com/bs/za%C5%A1to-se-sva%C4%91aju-sad-i-kina/a-54339805> (13.09.2020.)

⁹¹ Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/svijet/trump-dao-huaweiiju-novi-rok-i-udario-na-46-podruznica-356529> (13.09.2020.)

⁹² Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/strane/huawei-tvr-di-da-ga-amerika-maltretira-357071> (13.09.2020.)

Huawei ove godine isporučiti između 190 i 200 milijuna telefona čime će vratiti na razinu iz 2018. godine.⁹³ Zbog toga je zatvoreno gotovo 5000 njegovih trgovina samo u SAD-u, te se polako se pripremaju identični potezi i u ostatku svijeta. Usprkos krizi u kojoj se našao, Huawei je dobro odgovorio na brzo rastuće potrebe globalnog tržišta. Kompanija je lansirala više inovativnih rješenja i potpisala više od 90 komercijalnih ugovora za izgradnju i implementaciju mreže nove generacije. Također je isporučila više od pola milijuna 5G baznih stanica na globalna tržišta dok proizvodnja i opskrba Huaweijeve optičke transmisije, komunikacije i IT proizvoda kontinuirano raste.⁹⁴

Na kraju se može zaključiti kako je krizna situacija s kojom se suočio Huawei nastala zbog vanjskih uzroka, odnosno političkih zbivanja i borbe oko tržišne dominacije. SAD spomenutu „crnu listu“ koristi kao sredstvo pritiska na Kinu, usmjereno k postizanju novog trgovinskog sporazuma sukladno američkim interesima. Međutim, američki trgovinski rat protiv Kine sigurno ima pozitivne kratkoročne učinke po američko gospodarstvo, ali na duge staze on je vrlo rizičan upravo po same Sjedinjene Države. Mnoge američke tvrtke, poglavito megakompanije, prije svega one iz sfere IT tehnologije, na golemom kineskom tržištu godinama su ostvarivale enormne prihode koje će sada izgubiti svoje poslove jer će njihova mjesta zauzeti bilo kineski bilo nečiji drugi igrači.⁹⁵ U cijeloj kriznoj situaciji, odluke koje je donosio menadžment Huaweiija u cilju spašavanja kompanije, bile su kvalitetne i dobre tako da je rast i razvoj bio očigledan. Iako će pametni telefoni predstavljati udarac za ovu kompaniju, s obzirom na minuse koje će donijeti njihove slabije isporuke, i iako izgubi određeni udio na tržištu zapada, Huawei će i dalje dobro i uspješno poslovati, jer kompanija djeluje na previše polja

⁹³ SEEBiz, <https://www.seebiz.eu/tehnologija/huawei-ocekuje-znacajan-pad-prodaje-telefona-u-2020/226939/> (13.09.2020.)

⁹⁴ ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/huawei-ocekuje-veliki-pad-u-prodaji-mobitela-zbog-zabrana-sad-a> (13.09.2020.)

⁹⁵ Geopolitika.news, <https://www.geopolitika.news/razgovori/komentari/gube-li-sad-utrku-s-vremenom-huawei-poceo-proizvodnju-bez-dijelova-iz-sad-a/> (13.09.2020.)

i sigurno može dugoročno opstati čak i u ovako kriznim situacijama u kojima se trenutno nalazi.⁹⁶

5.3. Tokyo Electric Power Company – slučaj Fukushima Daiichi

Kompanija Tokyo Electric Power Company (TEPCO) (Slika 13.), sa svojih 50 tisuća djelatnika i godišnjim prometom od oko 40 milijardi eura, jedna je od najmoćnijih kompanija u Japanu i jedan od najvećih energetske koncerna na svijetu. Tepco je vrlo rano počeo ulagati u nuklearne elektrane zbog vrlo ograničenih japanskih nalazišta sirovina. Time je brzo postao glavni opskrbljivač jeftinom električnom energijom u zemlji i okolice s preko 45 milijuna potrošača. Danas Tepco raspolaže s tri velika nuklearna kompleksa s ukupno 17 reaktora. Reaktor Fukushima I najstariji je od Tepcovih reaktora i u pogon je pušten 1971. i jedna je od najvećih elektrana u Japanu sa šest reaktorskih blokova. Kompanija je otprije poznata u javnosti po svojoj nemarnosti, između ostalog i po krivotvorenju izvješća o sigurnosti i nepotrebnom odlaganju radova na održavanju.⁹⁷

Slika 13. Logotip TEPCO



Izvor: Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Tokyo_Electric_Power_Company (14.09.2020.)

⁹⁶ ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/huawei-ocekuje-veliki-pad-u-prodaji-mobitela-zbog-zabrana-sad-a> (13.09.2020.)

⁹⁷ Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-po-starom/a-15350519> (14.09.2020.)

Dana 11. ožujka 2011. u blizini japanske obale dogodio se snažan potres jačine 9,3 stupnja po Richteru. Kao posljedica tako snažnog potresa, izazvan je strahovit tsunami koji je devastirao sjeveroistočnu obalu Japana. Budući kako je visina tsunamija dosegala čak 13 metara, a zidovi elektrane bili visine do 5,7 metara, tsunami je potopio spremnike s gorivom i dizelske agregate te uzrokovao gubitak električne energije. Gubitak električne energije je onesposobio sustav hlađenja reaktora pri čemu su se oni počeli prekomjerno zagrijavati te ispuštati radioaktivne čestice u okoliš. Deseci tisuća stanovnika evakuirani su iz svojih domova, dok su se radnici nuklearke danima borili da stave reaktore pod kontrolu.⁹⁸ Uprava TEPCO-a, ali i državna regulatorna tijela, još su 2006. godine bili upoznati s potencijalnim rizikom od gubitka električne energije i moguće štete na reaktorima kao posljedice tsunamija. Japanski ured za nadzor nuklearnih reaktora (NISA), ni nepunih deset dana uoči katastrofe, je obavio inspekciju i prigovorio Tepcu zbog propusta u održavanju, pogotovo u onim blokovima reaktora koji su i zakazali u nesreći. Unatoč tome, rizik od ovako velike nesreće u Fukushima nikad se nije našao na listi TEPCO-ovih potencijalnih rizika. Nakon katastrofe čitav svijet je bio svjedok neprimjerenog menadžmenta kompanije koja nije bila u stanju stanovnicima okolnih mjesta pružiti potrebne informacije.⁹⁹ Iako je još 2007. godine nakon potresa kompanija prešutjela oštećenje reaktora te je znala da struktura nuklearne elektrane Fukushima ne bi mogla izdržati ovakve razmjere prirodne katastrofe, nije poduzela nikakve mjere kako bi to spriječila. Očito je da je kompanija TEPCO bila vođena isključivo vlastitim interesima koji su imali prednost nad javnom sigurnošću. Također, niti ostalim tijelima čija je zadaća bila briga o nuklearnoj sigurnosti, odnosno NISA-i (Agencija za nuklearnu i industrijsku sigurnost) i NSC-u (Komisija za nuklearnu sigurnost), javna sigurnost očito nije bila prioritet tim više što su prije katastrofe prezentirane brojne „tsunami“ simulacije koje su ukazivale na rizik oštećenja reaktora i potpunog gubitka električne energije.

⁹⁸ Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Fukushima_Daiichi_nuclear_disaster (14.09.2020.)

⁹⁹ Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-po-starom/a-15350519> (14.09.2020.)

U izvješću neovisne komisije, čija je uloga bila da istraži uzroke nesreće u Fukushima, stoji da se nesreća dogodila jer TEPCO nije poduzeo preventivne mjere, kao ni NISA i NSC. Svi su oni namjerno prolongirali stavljanje sigurnosnih mjera u funkciju ili su donosili odluke temeljene na njihovim organizacijskim interesima, a ne u interesu javne sigurnosti. Također, jasno proizlazi da su se posljedice katastrofe svakako mogle umanjiti da su institucije radile svoj posao. Po svemu sudeći, one su potencijalni rizik od velikih katastrofa naprosto ignorirale. Komisija je stoga zaključila da su se izravni uzroci nesreće mogli predvidjeti prije 11. ožujka 2011. Osim što su institucije zakazale u prevenciji katastrofe, iste su zakazale i u smanjivanju posljedica katastrofe. Naime, neučinkovit lanac zapovijedanja u slučaju nesreće i problemi u komunikaciji dodatno su pogoršali situaciju u Fukushima. Intervencija premijera poremetila je sustav zapovijedanja u kriznim situacijama, što je prema mišljenju komisije dodatno pogoršalo stanje u Fukushima i dovelo do još veće neorganiziranosti i konfuzije.¹⁰⁰ Problemi su bili očiti i kod informiranja javnosti o samoj nesreći. Informacije o nesreći prenosile su se sporo i njihova dostupnost varirala je ovisno o udaljenosti od nuklearne elektrane. Informacije nisu bile pružane pravodobno, što potvrđuje i spora Vladina reakcija u proglašenju izvanrednog stanja. Kaos u izdavanju naloga o evakuaciji i sporst u informiranju o nesreći još je jedan pokazatelj da je Vlada zanemarila svoju odgovornost prema javnosti da bude adekvatno informirana.¹⁰¹ Tepco je u 2011. godini zbog havarije Fukušime zabilježio preko 7,5 milijardi eura gubitka. Daljnjih 1,2 milijarde je potrošeno na popravak i sanaciju nuklearnih postrojenja. Osim toga Tepco je morao isplatiti obeštećenja stanovnicima u kontaminiranoj regiji koja bi mogla iznositi i 400 milijuna. No tvrtka i njezini dioničari ne trebaju strahovati da bi

¹⁰⁰ Wikipedia,

https://en.wikipedia.org/wiki/Investigation_Committee_on_the_Accident_at_the_Fukushima_Nuclear_Power_Stations_of_Tokyo_Electric_Power_Company (15.09.2020.)

¹⁰¹ Ibid. (15.09.2020.)

Tepco mogao pasti pod stečaj, s obzirom kako je najveći dio troškova preuzela država, odnosno građani Japana koji porezima plaćaju gubitke kompanije.¹⁰²

Na kraju se može zaključiti kako je, iako se isprva čini, krizna situacija s kojom se suočila kompanija Tokyo Electric Power Company nastala zbog vanjskih uzroka, odnosno zbog katastrofe potaknute prirodnim faktorom (potres, tsunami), na kraju se ispostavilo kako je uzrok ipak ljudski faktor. Ne samo što TEPCO, vlada, a ni državne agencije nisu primjerenom reagirale, odnosno, nisu bile učinkovite u prevenciji i ograničavanju posljedica katastrofe, već cijeli sustav upravljanja u kriznim situacijama nije dobro funkcionirao, uključujući i propuste u komunikaciji što je utjecalo i na rješavanje krizne situacije, pogotovo jer se nesreća mogla predvidjeti.

¹⁰² Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-po-starom/a-15350519> (15.09.2020.)

6. ZAKLJUČAK

Operativni menadžment se u suštini odnosi na upravljanje onim poslovnim aktivnostima koje rezultiraju proizvodima ili uslugama. Ono predstavlja pronalaženje načina, odnosno mogućnosti, da se svi raspoloživi resursi unutar poduzeća koriste na najučinkovitiji način i usko je povezan sa postizanjem određene konkurentske prednosti poduzeća. Jedna od mogućnosti unapređenja operativnog menadžmenta kojima poduzeće može ostvariti uspješnije poslovanje, a samim time i određenu konkurentsku prednost, je i krizni menadžment. S obzirom na globalizaciju, sve veću konkurentnost te ostale nepredvidive događaje na tržištu, krizni menadžment sve više dobiva na značaju u smislu razvoja ovog područja. On je danas neizostavan i vrlo važan element upravljanja poslovanjem pomoću kojeg poduzeća sprječavaju događaje (krize) koji predstavljaju opasnost za poduzeće, zaposlene, proizvode, usluge kao i samo okruženje. Krizni menadžment obuhvaća široki spektar aktivnosti. Poduzeće mora imati krizni plan u kojem će unaprijed predvidjeti krizu (planirati nepredvidivo), mora imati snažan tim i vodstvo koje će pravovremeno uočiti krizu te pravodobno reagirati na istu, kao i pomno isplaniranu komunikacijsku strategiju u kojoj će se definirati željeni ciljevi u komunikaciji s javnošću jer o tome, između ostalog, ovisi i sam ishod krize. Koliko je važan snažan tim i komunikacija može se sagledati na primjeru krizne situacije s kojom se suočila kompanija Tokyo Electric Power Company. Kompanija je, zbog lošeg odnosno nepostojećeg sustava kriznog menadžmenta te neučinkovitog sustava zapovijedanja, bila potpuno neučinkovita u prevenciji i ograničavanju posljedica katastrofe. To uključuje i propuste u komunikaciji kao što su spora reakcija i nepravodobno informiranje javnosti te naredbe vezane uz evakuaciju stanovnika. Ono što je najbitnije kod rješavanja krizne situacije je odmah ju prepoznati i pravilno reagirati. To uključuje prepoznavanje problema do najmanjih detalja kao i stvaranje cjelokupne i potpune slike onoga što se dogodilo. Tu je možda najvažnija uloga kriznog menadžera koji, ukoliko je dovoljno sposoban, može gotovo svaku kriznu situaciju pretvoriti u priliku. Ovo se može prikazati na

slučaju krizne situacije u kompaniji Huawei. Iako je krizna situacija s kojom se suočio Huawei nastala zbog političkih zbivanja i borbe oko tržišne dominacije te je na neki način kompanija postala žrtva trgovinskog sukoba Kine i SAD-a, odluke koje je donosio menadžment Huaweija u cilju spašavanja kompanije, bile su kvalitetne i dobre te je rast i razvoj bio očigledan. Može se zaključiti kako će kompanija isključivo zbog efikasnog i sposobnog kriznog menadžment tima i dalje uspješno poslovati bez obzira na trenutno krizno stanje. Kako nijedno poduzeće nije imuno na krizne situacije, ma koliko financijski uspješno, moćno ili ugledno bilo, način na koji će poduzeće pristupiti kriznoj situaciji, će ili doprinijeti ublažavanju krize i popravljanju imidža ili će pak, s druge strane, ozbiljno naštetiti poslovanju. Ovo se može sagledati na primjeru krizne situacije u Facebook-u. Kompanija se suočila s krizom za koju je bila kriva isključivo ona sama, odnosno neodgovorno i nemoralno poslovanje te nemarnost menadžment. Iako se mislilo da će kriza ostaviti teške posljedice po kompaniji, dobar pristup, adekvatna reakcija i ponajprije komunikacija sa javnošću, pridonijeli su ublažavanju krize i popravljanju imidža.

LITERATURA

KNJIGE

1. Barković, D.: Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011.
2. Škrtić, M.: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011.
3. Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017.
4. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2008.
5. Cingula, M., Klačmer, M.: Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, RRiF, Br. 8, Zagreb, 2003.
6. Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010.
7. Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
8. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Zagreb, Vol. 4., Br. 1., 2006.
9. Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
10. Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno i nadopunjeno izdanje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
11. Mihalinić, M.: Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2018.
12. Sučević, D.: Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb, Lider press d.d., Zagreb, 2010.

OSTALE PUBLIKACIJE

1. Žvorc, M.: Lean menadžment u neproizvodnoj organizaciji, Stručni rad, Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVI, br. 2/2013., <https://hrcak.srce.hr/116466>
2. Mikić, M.: Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Pregledni znanstveni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7, Br. 1., Zagreb, 2009., <https://hrcak.srce.hr/40552>
3. Drljača, M.: Metode upravljanja troškovima, Znanstveni članak, Električka, Broj 4, Stilloeks, Zagreb, 2004., <https://www.bib.irb.hr/580523>
4. Šuman, S., Pavletić, D.: TQM – Put do diferencijacije, Engineering Review, Vol. 28, Br. 2, Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008., <https://hrcak.srce.hr/30625>
5. Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, pregledni znanstveni članak, Veleučilište Velika Gorica, 2014., <https://hrcak.srce.hr/143305>
6. Legčević, J.; Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, profesionalni članak, Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVII, br. 1/2014., <https://hrcak.srce.hr/127791>
7. Dubelj, N.; Domijan-Arneri, I.: Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskoga brodarstva, Pregledni članak, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2011., <https://hrcak.srce.hr/75534>
8. Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu: Politička misao, Vol. XLIV, br. 1, Zagreb, 2007., <https://hrcak.srce.hr/20151>
9. Perinić, J.: Masovni mediji u životnom ciklusu krize – teorijski pristup, Znanstveni članak, MIOKO – Mediji i okolina, Novi Sad, 2008., <https://www.bib.irb.hr/951029>
10. Jozanović, N.: Krizno komuniciranje Marka Zuckerberga na društvenoj mreži Facebook – studija slučaja Cambridge Analytica, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2018., <https://repozitorij.hrstud.unizg.hr/islandora/object/hrstud%3A1545>
11. Rizvan, A.: Menadžment i krizno poslovanje kompanije Huawei, Stručni rad, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „VITEZ“, Travnik, 2019., https://www.researchgate.net/publication/336922761_Admir_Rizvan_-_MENADZMENT_I_KRIZNO_POSLOVANJE_KOMPANIJE_HUAWEI

INTERNET STRANICE

1. Ožanić, M.: Krizni menadžment – Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize, http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#_ftn7 (28.08.2020.)
2. Horvatin, T., Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, <https://ekonomskiportal.com/> (29.08.2020.)
3. Portofon.com, <https://www.portofon.com/novosti/facebook-i-dalje-raste-iako-su-mnogi-prognozirali-pad> (12.09.2020.)
4. Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook> (12.09.2020.)
5. Večernji list, <https://www.vecernji.hr/techsci/svi-koji-su-ikada-imali-facebook-profil-su-ugrozeni-1237372> (02.10.2020.)
6. Vox, <https://www.vox.com/policy-and-politics/2018/3/23/17151916/facebook-cambridge-analytica-trump-diagram> (12.09.2020.)
7. BBC News, <https://www.bbc.com/news/technology-43440043> (10.10.2020.)
8. Vox, <https://www.vox.com/technology/2018/3/21/17148852/mark-zuckerberg-facebook-cambridge-analytica-breach> (12.09.2020.)
9. Večernji list, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/facebooku-odredena-novcana-kazna-zbog-skandala-to-je-mizeran-iznos-pa-oni-to-zarade-za-mjesec-dana-9117059> (15.10.2020.)
10. Indeks.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/zuckerberg-dva-dana-svjedocio-pred-kongresom-evo-sto-je-rekao/1038046.aspx> (15.10.2020.)
11. Slobodna Dalmacija, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/ni-skandali-mu-ne-mogu-nista-prihodi-facebook-a-skocili-gotovo-50-posto-dobit-jos-i-vise-543408> (12.09.2020.)
12. Jutarnji list, <https://www.jutarnji.hr/novac/novi-svijet/facebook-objavio-prvi-pad-dobiti-u-zadnjih-pet-godina-tesko-razdoblje-je-tek-pred-nama-9913726> (12.09.2020.)
13. Tportal, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/zloglasna-cambridge-analytica-u-likvidaciji-facebook-platio-masnu-kaznu-a-osnivaci-i-kljucni-ljudi-i-dalje-rade-posao-po-starom-foto-20190803/print> (12.09.2020.)

14. HUAWEI, <https://consumer.huawei.com/hr/press/news/2019/news-190730/>
(13.09.2020.)
15. Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Huawei> (13.09.2020.)
16. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/za%C5%A1to-se-sva%C4%91aju-sad-i-kina/a-54330555> (13.09.2020.)
17. Indeks.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/jos-jedna-zemlja-zabranila-huawei-zbog-nacionalne-sigurnosti/2046040.aspx> (13.09.2020.)
18. ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/britanski-arm-prekinuo-poslovanje-suradnju-s-huaweijem> (13.09.2020.)
19. ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/gadgeti/reakcija-huawei-na-najave-googlea> (13.09.2020.)
20. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/bs/za%C5%A1to-se-sva%C4%91aju-sad-i-kina/a-54339805> (13.09.2020.)
21. Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/svijet/trump-dao-huawei-u-novi-rok-i-udario-na-46-podruznica-356529> (13.09.2020.)
22. Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/strane/huawei-tvr-di-da-ga-amerika-maltretira-357071> (13.09.2020.)
23. SEEBiz, <https://www.seebiz.eu/tehnologija/huawei-ocekujе-znacajan-pad-prodaje-telefona-u-2020/226939/> (13.09.2020.)
24. ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/huawei-ocekujе-veliki-pad-u-prodaji-mobitela-zbog-zabrana-sad-a> (13.09.2020.)
25. Geopolitika.news, <https://www.geopolitika.news/razgovori/komentari/gube-li-sad-utrku-s-vremenom-huawei-poceo-proizvodnju-bez-dijelova-iz-sad-a/> (13.09.2020.)
26. ICTbusiness.info, <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/huawei-ocekujе-veliki-pad-u-prodaji-mobitela-zbog-zabrana-sad-a> (13.09.2020.)
27. Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Tokyo_Electric_Power_Company
(14.09.2020.)
28. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-po-starom/a-15350519> (14.09.2020.)
29. Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Fukushima_Daiichi_nuclear_disaster
(14.09.2020.)
30. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-po-starom/a-15350519> (14.09.2020.)

31. Wikipedia,
https://en.wikipedia.org/wiki/Investigation_Committee_on_the_Accident_at_the_Fukushima_Nuclear_Power_Stations_of_Tokyo_Electric_Power_Company
(15.09.2020.)
32. Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/vlasnik-fuku%C5%A1ime-i-dalje-radi-postarom/a-15350519> (15.09.2020.)
33. Mavar, L.: Pojam poduzeća, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205>
(09.09.2021.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Poduzeće kao sustav sastavljen od tri temeljne poslovne funkcije.....	4
Slika 2: Odgovornosti operativnog menadžera.....	5
Slika 3: Izvori poslovne krize	12
Slika 4. Vrste krize i indikatori.....	16
Slika 5. Tijek i simptomi poslovne krize	20
Slika 6. Vrste kriznog menadžmenta	24
Slika 7. Vrste kriznih menadžera	26
Slika 8. Osnovni sastav kriznog tima.....	27
Slika 9. Komunikacija u krizi.....	30
Slika 10. Logotip društvene mreže Facebook.....	34
Slika 11. Prikaz prikupljanja i manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika..	36
Slika 12. Logotip Huawei.....	40
Slika 13. Logotip TEPCO	44