UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE LUKE PLOČE D.D.

Družijanić, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:233538

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE LUKE PLOČE D.D.

Mentor:

prof.dr.sc. Dejan Kružić

Student:

Iva Družijanić

Split, kolovoz, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD ……...……. 4

2. POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA ...……..……..... 5

2.1. Pojam i obilježja poslovne krize …...…….…….…… 5

2.2. Uzroci poslovne krize …….……..….... 7

2.2.1. Vanjski uzroci krize ……..……. 10

2.2.2. Unutarnji uzroci krize ……...……. 12

2.3. Proces upravljanja poslovnom krizom …… 13

2.3.1. Anticipativno upravljanje krizom …….. 15

2.3.2. Indetifikacija poslovne krize …..... 19

2.3.3. Reaktivno upravljanje krizom …… 24

2.4. Izlazak iz krize …… 28

2.4.1. Strategije u kriznim uvjetima ……. 29

3. UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE LUKE PLOČE D.D. …..... 34

3.1. Ulazak u krizu……...…….…….…….…… 36

3.2. Izlazak iz krize …….……....……. 37

4. ZAKLJUČAK 41

SAŽETAK 43

SUMMARY 44

LITERATURA 45

POPIS TABLICA 46

POPIS SLIKA 47

1. UVOD

Poslovna kriza se u literaturi najčešće definira kao neplaniran i neželjen proces, ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća, s ambivalentnim ishodom.

Kriza ima jak utjecaj na poslovanje trgovačkih društava, a uspješnost u borbi sa njom ovisi o prilagođavanju promjenama. Što je kriza dublja to je njome teže ovladati. Menadžment poduzeća tu ima odlučujuću ulogu, a njegova spremnost na pravovremeno prepoznavanje kriznih situacija je od velike važnosti. Pravovremeno uočavanje simptoma i definiranje uzroka poslovnih teškoća, osnova je uspješne reakcije menadžmenta.

Cilj rada je teoretski objasniti pojam krize, njezine uzroke, simptome, te način upravljanja kriznim situacijama. Utjecaj poslovne krize na poslovanje poduzeća, bit će objašnjen na primjeru Luke Ploče d.d.., putem analize poslovnih rezultata. Poslovna kriza uzrokovala je vidljiv poremećaj na globalnom tržištu, pa je tako imala i utjecaj na poslovanje Luka Ploče d.d., koje je u direktnoj povezanosti sa kretanjima cijena roba na svjetskim tržištima, te sa stanjem standarda i osobne potrošnje stanovništva u regiji.

Rad je podijeljen na 4 poglavlja. Nakon uvoda, koji definira problem, ciljeve rada i strukturu, drugi dio objašnjava pojam poslovne krize, vanjske i unutarnje uzroke krize, simptome, vrste krize i njene indikatore, proces upravljanja, te strategije u kriznim uvjetima. Treći dio rada se odnosi na utjecaj poslovne krize na poslovanje Luke Ploče d.d., reakciju menadžmenta, te odabir strategije za izlazak iz krize. Zadnji dio je zaključak, koji predstavlja sintezu rada.

2. POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA

2.1. Pojam i obilježja poslovne krize

Pojam "kriza" može se definirati kao nepredviđeni negativni događaj, proces, koji prolazi kroz određene faze, prijeteći i ostavljajući štetne posljedice. Kriza (grč.krisis) znači problem, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.[1]

Karakteristike koje se odnose na sve krize su:

- nespremnost
- neočekivanost
- vremenski pritisak.

Iako se smatra da je krize teško predvidjeti, pojedine su jasno vidljive prije njihova nastanka. Menadžment poduzeća je često nespreman na nastanak krize, ili je neozbiljno shvaćaju, donose loše odluke u poslovanju, koristeći nekvalitetne informacije. Neočekivanost i nespremnost dovodi menadžment poduzeća da u stiuacijima nastanka krize brzo donose odluke, brže nego inače, što predstvalja visoku razinu stresa. Stoga se trebaju usredotočiti na karakteristike krize, oblikovati program upravljanja, za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje.

U ekonomiji kriza obilježava situaciju koja dođe iznenada, ugrožavajući egzistenciju poduzeća. Općenito krize se mogu razlikovati prema stupnju predvidivosti, prema tome imamo *predvidive* i *nepredvidive* krize. Nepredvidive krize se ne mogu izbjeći, u tu skupinu spadaju iznenadni događaji i prirodne katastrofe. Preventivnim djelovanjem se nastoji svaku nepredvidivu krizu učiniti predvidivom, i tako samnjiti njezin intezitet, vrijeme trajanja i posljedice

Poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.[2] To je situacija u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke, i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Kriza može pogoditi bilo koje poduzeće bez

[1] Filozofski rječnik, Nakladnik zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str.182.
[2] Osmanagić, Benedikt, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str.12.

obzira na veličinu, i u bilo koje vrijeme, a očituje se dezorganizacijom, propuštanjem prilika na tržištu, nestabilnošću cijena, lošom random klimom, slabom motivacijom radnika i sl.

Poslovnom krizom može se smatrati i situacija kada je poduzeće prezaduženo i platežno nesposobno, te su pretpostavke za pokretanje insolventnosti poduzeća ispunjene. Povezana s ulaskom u insolventnost, poslovna je kriza neposredna opasnost za sve interesne skupine poduzeća (vlasnike, zaposlenike, investitore, državu i ostale) ovisno o stadiju i vrsti krize.[3]

Primarni ciljevi poduzeća su egzistencijalne prirode, kao što su: [4]

- očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku - načelo likvidnosti odnosno načelo financijske ravnoteže
- postizanje minimalne dobiti, izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka
- stvaranje i očuvanje dovoljnjih potencijala uspjeha

Poduzeće koje nije u mogućnosti podmirivati nastale obveze suočeno je sa *krizom likvidnosti*. Nelikvidnost predstavlja trajnu slabost poduzeća. Poslujući sa gubitkom ili neostvarivajući minimalne dobiti, poduzeće je izloženo *krizi uspjeha*, što vodi gubitku konkuretnosti i nesposobnosti za budući uspjeh. *Strateška kriza* je uobičajen naziv za neostavrivanje potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca.[5]

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve: [6]

- **Potencijalna kriza** – nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili ne poduzete mjere mogu u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijani uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih ciljeva. Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici.

[3] Dojčinović, D., eBisMags, Uzroci poslovne krize, 2009., dostupno na: http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/, pristupljeno 18.lipnja 2016.
[4] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str.12
[5] Ibidem, str.13.
[6] Ibidem, str. 19. i 20.

Potencijalnu krizu dakle ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstvlja kvazi normalno stanje.

- **Lantentna kriza** – je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu.Spoznajom krize u latentnoj fazi stvaraju se preduvjeti za njeno uspješno ovladavanje, budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera.
- **Akutna kriza** – je teći stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. 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. Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se stvaraju potpuno nove potencijalne šanse.

Tri su stupnja djelovanja menadžmenta ovisno o dubini krize [7]:

1. *Transformacija poduzeća* događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: Što radimo pogrešno? i Što bismo mogli raditi bolje?
2. *Preokret poduzeća* se događa kada poduzeće sa značajnim problemima ima dovoljno vremena i resursa da nađe rješenje
3. *Upravljanje krizom* se događa kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća

2.2. Uzroci poslovne krize

Često se postavlja pitanje zašto poduzeća zapadaju u krizu, a teško je utvrditi jesu li je uvjetovali *vanjski* ili *unutarnji* razlozi. Najčešće se radi o spletu uzroka, kombinacija vanjskih i unutranjih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarivanje utjecaja iz okoline, koji dovode poduzeće u kriznu situaciju. Vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prvu kategoriju čine

[7] Sučević, D., Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Lider, Zagreb, 2010., str.13.

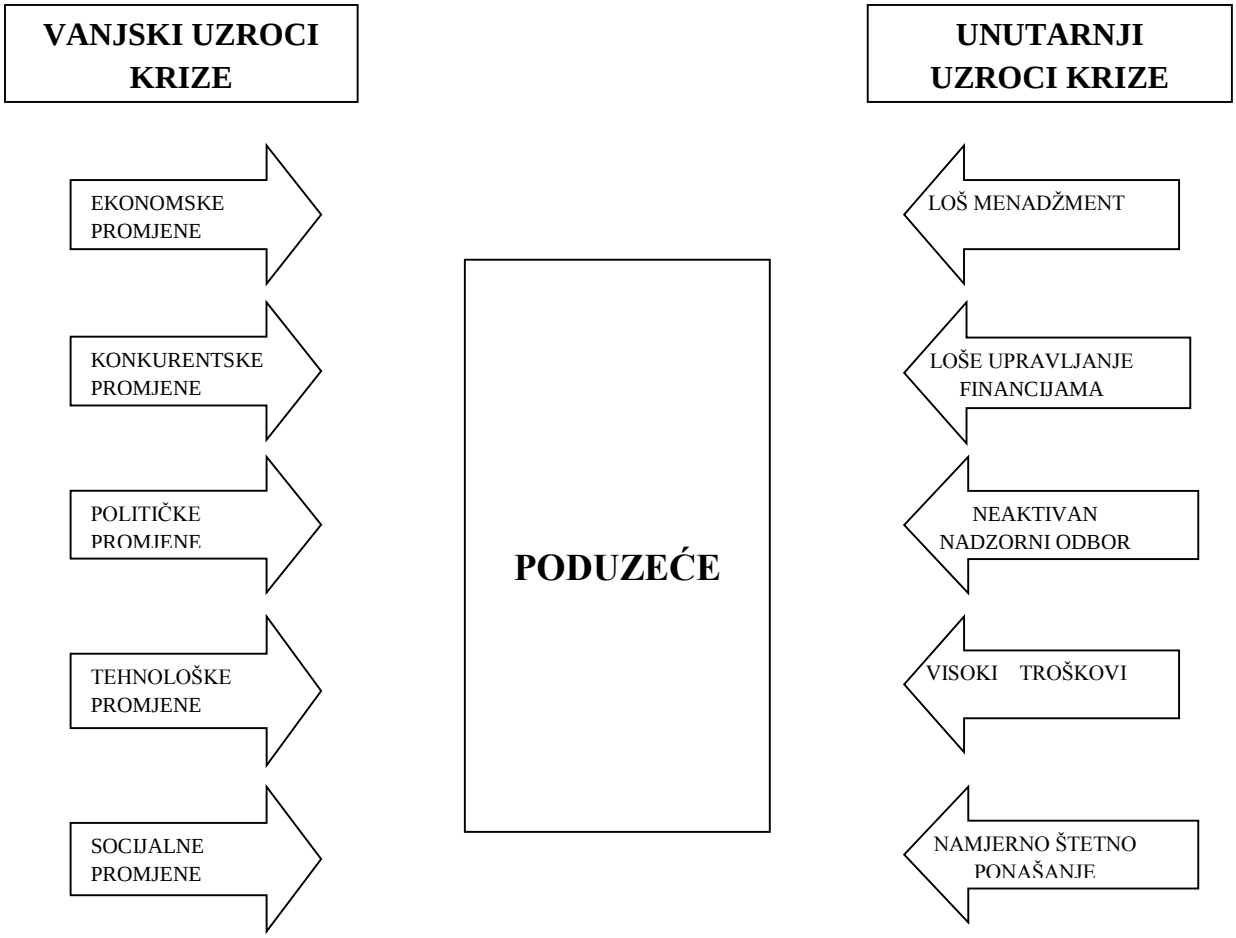
ekonomske i političke promjene, te regulatorne karakteristike tržišta, na koje menadžment ne može utjecati. Drugu kategoriju čine promjene u okruženju, za koje je menadžment morao znati ili ih je mogao predvidjeti, na koje je poduzeće moralo biti spremno.

Uzroci krize poduzeća mogu biti u ovim područjima: [8]

- **Upravljanje poduzećem**
  - pogrešno, nejasno ili nepažljivo edfiniranje ciljeva
  - greške u definiranim strategijama
  - pogrešne invesrticije, pogrešno investicijsko planiranje
  - nedovoljno prilagođavanje tehničkom napretku
  - nepostojanje kontrole u stručnim područjima i području upravljanja
  - pogrešne aktivnosti u uklanjanju nedostataka i strah od energičnih mjera
- **Organizacija**
  - veliki sustav s visokim fiksnim troškovima
  - nejasna razgraničenja i ovlasti
  - nejasni i skupi putevi i procesi koji dugo traju
- **Zapsolenici**
  - visoka fluktuacija u menadžmentu
  - podzaposlenost u menadžmentu
  - nepotrebna i skupa centralizacija ili decentralizacija
  - stručno, emocijonalno i socijalno nedovoljno kompententan menadžment
  - autoritarno-patrijarhalni stil vođenja
  - nepostojeći sustav razvoja zaposlenika
- **Proizvodnja**
  - zastarjeli ili tržišno neprikladni proizvodi
  - neuspjeli razvoj novih proizvoda
  - nedostaci u kvaliteti
  - troškovno intezivan proizvodni program

[8] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str.30

- **Prodaja**
    - pogrešne analize tržišta, pogrešna procjena budućih potreba
    - neutemeljeno povjerenje u trajanje ekspanzije
    - pogrešna politika cijena i naloga poradi pogrešne procjene tržišta
    - nedovoljan servis
    - nepostojanje pouzdanih kalkulacija
    - zastarjele metode prodaje
- **Financije**
    - nedovoljan vlastiti kapital
    - porast troškova korištenja tuđeg kapitala i potkapitalizacija
    - znatni nedostaci u financijama i računovodstvu
    - nedovoljan nadzor nad likvidnošću
    - pogrešan sustav upravljanja troškovima
    - nepostojanje kontrolinga
    - nepostojanje sustavnih proračuna ekonomičnosti prije odluka o novim pothvatima
    - neukalkulirani rizik u velikim projektima s dugim razvojnim razdobljem
    - isplata prevelikih dividend
- **Tržište i okolina**
    - smanjenje opsega narudžbi uz rastuće troškove
    - promjena potražnje poradi novih tehnika i proizvoda
    - pojačana konkurencija
    - porast poreza i socijalnih davanja
    - promjene u državnoj politici i konjukturi
    - zahtjevi zaštite i očuvanja okoline



Slika 1: Vanjski i unutarnji uzroci krize

Izvor: Sučević, D., Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Lider, Zagreb, 2010.

2.2.1. Vanjski uzroci poslovne krize

Vanjski uzroci krize odnose se na okolinu poduzeća, točnije na promjene u okruženju koje imaju utjecaj na poduzeće, neovisno o volji i namjerama menadžmenta. Stoga je važno da ih menadžmet poduzeća predvidi i da na njih bude spremno.

Vanjski uzroci poslovne krize su:[9]

- **Ekonomske promjene**

  Promjene u ekonomskom okruženju imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, pa prema tome nepovoljne promjene mogu dovesti do propasti poduzeća. Nepovoljnim

[9] Sučević, D., op. cit., str.15

promjenama se smatraju opći pad potražnje, nepovoljne promjene tečaja valuta, porast kamatnih stopa , pad kreditnih plasmana, inflacija, recesija i druge promjene sa štetnim djelovanjem na poduzeće. Kontrolom poslovanja, planiranjem i upravljanjem menadžment može ublažiti, ponekad i iskoristiti loše ekonomske uvjete.

- **Konkurentne promjene**

  Svako poduzeće suočeno je sa konkurencijom na tržištu, s kojom je u konstantnom borbi. Pojava novih konkuretnata, novih konkurentnih proizvoda, proizvoda po nižim cijenama i slično, za poduzeće predstavlja prijetnju u poslovanju. Važno je pažljivo pratiti svaku konkurentnu promjenu te poduzimati potrebne akcije, kako poduzeće ne bi izgubilo svoje konkuretne prednosti.

- **Političke promjene**

  Političke promjene utječu na poslovanje poduzeća, kako na lokalnoj tako i na državnoj, te međunarodnoj razini. Nikad se u obzir ne uzima trošak primjene novih zakona u poduzećima, koji uvijek donose potrebu za dodatnim obrazovanjem i radom. Zbog toga postoji teza da je postojeći sustav najbolji, kakav god on bio, jer se gospodarstvo na njega već prilagodilo, a uvođenje novog sustava stoji puno više i uzrokuje promjene u konkurentnoj poziciji.

- **Socijalne promjene**

  Socijalne promjene se mogu predvidjeti godinama unaprijed, stoga se poduzeće na njih može pripremiti. Problem predstavlja njihova sporost, zato ih menadžment poduzeća može zanemariti, jer nikad ne zna kad su one nastupile. Pod socijalne promjene podrazumijevaju se promjene u stilu života, starosnoj distribuciji, spolnoj emanicipaciji, odnosu prema ekologiji, odnosu prema prehrani i slično.

- **Tehnološke promjene**

  Tehnologija iz godine u godinu sve više napreduje i razvija se, što se smatra jednom od glavnih opasnosti za poslovanje poduzeća. Tehnološkim promjenama treba vremena da budu prihvaćene. Novi materijali, procesi i proizvodne tenike zajedno s brzim razvojem informatike i telekomunikacija mijenjaju svijet na očigled sviju nas. Nove tehnologije, odnosno njihovo ne usvajanje, rijetko upropaštavaju poduzeća, one ih mijenjaju, ograničavaju, smanjuju, ali ih ne uništavaju.

2.2.2. Unutarnji uzroci poslovne krize

Unutarnji uzroci krize ondose se na uzroke koji nastaju u samom poduzeću, točnije organizaciji, rezultat su djelovanja ili nedjelovanja menadžment, a to su:[10]

- **Nadzorni odbor**

  Promjena vlasništva, odnosno promjena nadzornog odbora je jedini uzrok krize koji nije pod utjecajem menadžmenta poduzeća. Nadzorni odbor svojim ovlastima i zahtjevima može ograničiti djelovanje menadžmenta, te time utjecati na produbljivanje krize.

- **Menadžment**

  U 80% slučajeva uzrok krize u poduzeću je loš menadžment. On se smatea glavnim i odgovornim u postavljanju strategije poslovanja. Čest problem u organizaciji predstavlja postavljanje i promoviranje pogrešnih osoba na menadžerske pozicije, te preferiranje poznatih poslova nauštrb učenja i rješavanja nepoznatih i složenih problema. Za rješavanje tih problema potrebna je stroga samodisciplina i spremnost menadžmenta na delegiranje poslova podređenima. Brojni menadžeri su su toliko okupirani dnevnim problemima da u potpunosti zanemaruju strateško odlučivanje, odnosno djelovanje.

- **Loše upravljanje financijama**

  Neadekvatna financijska funkcija često se prostire kroz cijelo poduzeće i rezultira lošim knjigovodstvenim i financijskim kontrolama. Većini poduzeća u krizi zajedničko je da nemaju postavljene adekvatne kontrolne mehanizme. Dobar sustav kontrole morao bi minimalno sadržavati sljedeće : [11]

  - predviđanje novčanog tijeka
  - jasne i ispravne postavke obračuna cijene koštanja
  - planiranje i budžetiranje
  - praćenje ključnih indikatora poslovanja

  Kao rezultat lošeg sustava kontrole u kriznim poduzećima je loše upravljanje radnim kapitalom, a to podrazumijeva upravljanje obvezama, potraživanjima, zalihama i novcem. Novac je krvotok poduzeća, najlikvidniji je i treba ga maksimalno kontorlirati, prikupljati i ulagati.

[10] Sučević, D., op. cit., str.21
[11] Ibidem, str.25

- **Visoki troškovi**

  Poduzeća koja na duži rok posluju sa višim troškovima poslovanja od konkurencije, ostvaruju relativno slabe poslovne rezultate, te su im zbog toga manje dostupna sredstva potrebna za rast i razvoj. Najčešći uzrok visokih troškova u poduzećima u krizi su neefikasni procesi kao rezultat lošeg upravljanja. Tipični primjeri su niska produktivnost, loše planiranje proizvodnje, nedovoljno održavanje, neefikasna prodaja, neefikasan i neadekvatan marketing, zanemarivanje troškova isporuke i usluga nakon isporuke, organizacija poslova u upravi. Nepovoljna lokacija, slaba dostupnost resursa, skuplja radna snaga i nepovoljni pravni okvir poslovanja su također jedan od razloga visokih troškova poduzeća.

- **Namjerno štetno ponašanje**

  Namjerno nanošenje štete poduzeću može biti od strane kupaca, zaposlenih ili uprave, a za većinu mogućeg štetnog ponašanja je odgovoran menadžment.

  - *Štetno ponašanje kupaca* - izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću je najčešći oblik štetnog ponašanja kupaca. Drugi oblik štetnog ponašanja kupaca je širenje istinitih ili lažnih tvrdnji o poslovanju poduzeća, koje može biti potaknuto i od strane konkurencije
  - *Štetno ponašanje zaposlenih* – budući da zaposlenici poznavaju unutarnju organizaciju poduzeća, njihovo nezadovoljstvo može reziultirati nanošenjem štete poduzeću u vidu korištenja nedovoljno dobrog sustava internih kontrola ili pružanje niske kvalitete rada.
  - *Štetno ponašanje uprave* – najveću štetu poduzeću može nanijeti uprava i to zloupotrbom ovlasti i netočnim izvještavanjem. Zlouporaba ovlasti odnosi se na uporabu reursa poduzeća u vlastitu korist, plaćanje cijena viših ili prodaja ispod tržišnih cijenapoduzećima povezanih sa menadžmentom.

2.3. Proces upravljanja krizom

Proces upravljanja krizom možemo podijeliti na upravljanje krizom u užem i u širem smislu. Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća niz aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, počevši od preventivnog djelovanja prije pojave same krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina djelovanja i upravljanja u kriznim situacijama.

Upravljanje krizom u užem smislu naziva se još i ovladavanje krizom, obuhvaća aktivnosti koje se poduzimaju za vrijeme krize.

Krizni menadžment prati sve faze razvoja krize, preventivno djeluje, a u krajnjem slučaju djeluje kad je kriza već nastupila. Pomaže u izbjegavanju strateških kriza, te ublažava posljedice krize uspjeha i likvidnosti. Krizni menadžment možemo definirati kao disciplinu koja se sastoji od umijeća i tehnika potrebnih za identifikaciju, procjenu, razumijevanje i sučeljavanje s teškim situacijama, posebno od trenutka njihove pojave pa do točke kad startaju procedure za oporavak.[12]

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:[13]

- **anticipativno upravljanje krizom**, tj.preventivno djelovanje, sprječavanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije),
- **identifikacija krize** (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage)
- **reaktivno upravljanje krizom**, tj.ovladavanje krizom (što učiniti kako bi se uspješno izašlo iz krize)

Najvažnije je na vrijeme prepoznati opasne situacije, a posebna pozornost se pridaje signalima ranog upozorenja. Važna je izrada kriznog plana kojim se obuhvaćaju sve aktivnosti potrebne kako bi se ovladalo krizom, ublažio njezin utjecaj, smanjile moguće štete, te počeo proces obnavljanja kao novog početka. Na menadžmentu poduzeća je odgovornost izgranje strateškog radara, instrumenata za prikupljanje signala ranog upozorenja, kvalitativnih informacija o nastupajućim vanjskim i unutarnjim promjenama.[14] Stoga se krizni menadžment ne treba smatrati prijetnjom, kao nešto nepoželjno, već kao bitnog i odgovornog za upravljanje poduzećem.

[12] Tipurić, D., Strategijeu kriznim situacijama – 10.predavanje, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2015., str.9, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2015-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf , pristupljeno 10.kolovoza, 2016.

[13] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str.55

[14] Ibidem, str. 55

Ključna područja kriznog menadžmenta su: [15]

- izoliranje kriznog utjecaja
- komuniciranje tijekom krize
- kontrola šteta uzrokovanih krizom
- izrada procjene mogućnosti oporavka
- izrada kriznog plana
- odabir krizne strategije
- krizno interveniranje, uključivo i preuzimanje odgovornsoti za ishod

2.3.1. Anticipativno upravljanje krizom

Anticipativno upravljanje krizom je prva faza upravljanja krizom, ujedno i najbolji način upravljanja krizom i rješavanja problema usklađivanja poduzeća i okoline. Još se naziva i preventivnim djelovanjem jer koristi instrumente kako bi povećala senzibilnost za buduće moguće unutarnje i vanjske promjene.

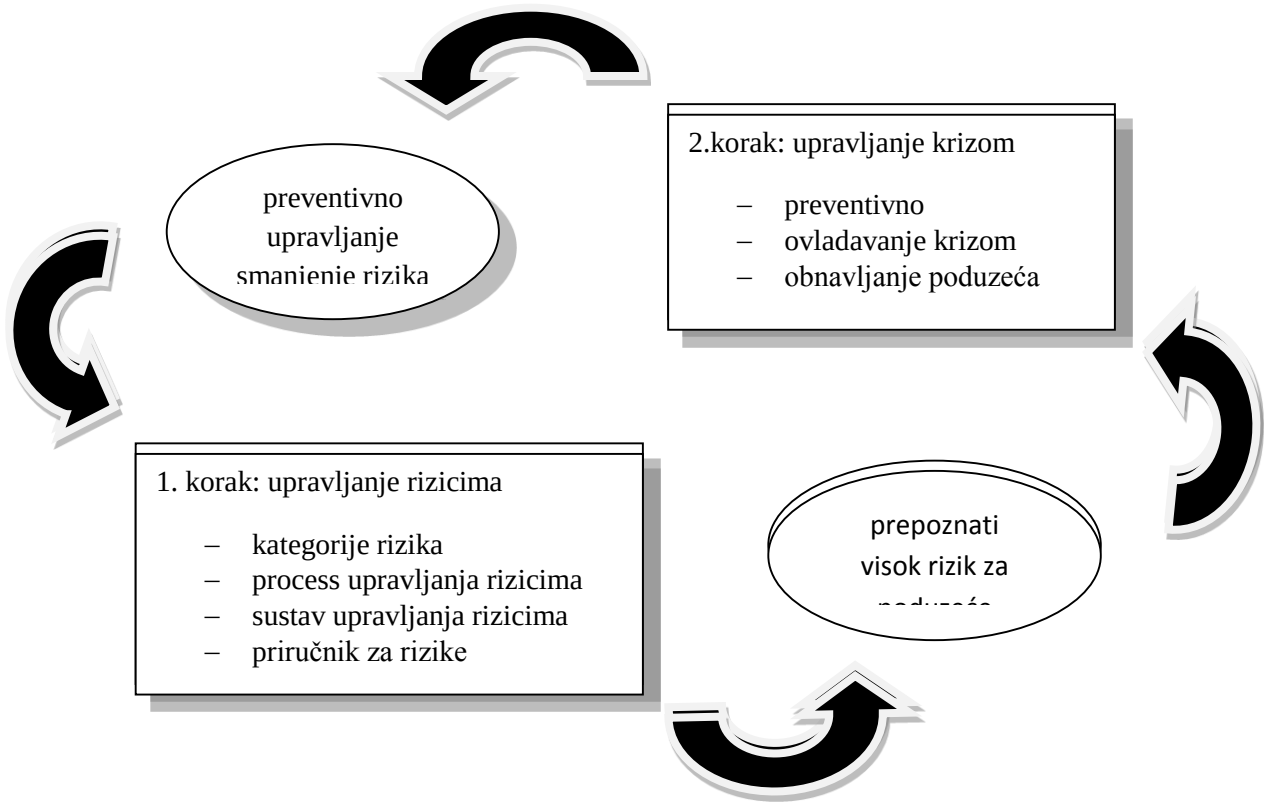
Najvažniji instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su:

- upravljanje rizicima
- bonitet poduzeća
- politika fleksibilnosti
- sustav ranog upozorenja

Upravljanje rizicima uključuje klasifikaciju rizika i njihovo vrednovanje, procjenu visine štete, te vjerovatnost njihova nastupanja, što omogućuje anticipativno upravljanje krizom. Upravljanje krizom i upravljanje rizicima vrlo je usko povezano: nakon spontanog rizika slijedi sprječavanje krize. Proaktivnim i reaktivnim kriznim menadžmentom reduciraju se spontani

[15] Tipurić, D., Strategijeu kriznim situacijama – 10.predavanje, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2015., str.9, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2015-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf , pristupljeno 10.kolovoza, 2016.

rizici.[16] Time je opasnost od iznenadne pojave krize smanjena. Povezanost upravljanje krizom i upravljanja rizicima prikazano je na slici 3.



Slika 2: Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima

Izvor: Nidžara Osmanagić B., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003. str.60

Bonitet poduzeća definira njegovo zdravlje, točnije kreditnu sposobnost, formalna i materijalna svojstva koja ga čine financijski sigurnim poslovnim partnerom. Ocjena boniteta odnosi se na sveobuhvatnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, dobrotu, unutarnju vrijednost, oznake koje u sebi sadrže i ocjenu lividnosti i kreditne sposobnosti.[17] Zaključno, ocjena boniteta je analiza i ocjena poslovnih rizika.

[16] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str. 60
[17] Ibidem,str. 88

Instrumenti analize boniteta su:[18]

- analiza završnih računa, uobičajeno nazvana analiza balance
- analiza poslovanja tijekom poslovne godine
- analiza konta
- pregledavanje posla na licu mjesta
- analiza grane
- ocjena rejtinga

U Republici Hrvatskoj ocjenu boniteta, tj.informacije o bonitetu izdaje FINA (financijska agencija), i to u obliku:[19]

- **BON – 1** sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje novčanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, tj. u odnosnoj djelatnosti, objašnjenja navedenih pokazatelja.
- **BON – 2** sadrži opće podatke o poslovnom subjektu; stanje sredstava na računu; ukupan iznos primitaka u korist računa u prethodnih 30 dana; prosječno stanje sredstava na računu u prethodnih 30 dana; iznos odobrenoga okvirnoga kredita; iznos evidentiranih nepodmirenih obveza; broj dana neprekidne blokade računa i broj dana blokade računa u proteklih 6 mjeseci.
- **BONPLUS** je proširena verzija bonitetne informacije koja sadrži još kvalitetnije, jasnije, preglednije te lako razumljive podatke i informacije koje vam mogu pomoći u poslovnom odlučivanju. Bonitetna informacija BONPLUS sadrži i ocjenu financijskog rejtinga, odnosno procjenu buduće sposobnosti poduzetnika da svoje obveze ispunjava u preuzetim rokovima iskazanu ocjenom od 1 do 10 prema Fininoj rejting skali.

Politika fleksibilnosti je način anticipativan upravljanja krizom, temeljem koje se stvaraju poslovni procesi i strukture, koje omogućuju poduzeću da brže i bolje reagiraju na buduće promjene. Prilagodba poduzeća ovisi o sposobnosti praćenja i razumjevanja promjena u

[18] Ibidem, str. 91
[19] FINA, Informacije o bonitetu, dostupno na: http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278 pristupljeno: 11.kolovoza, 2016.

okolini. Stalnim praćenjem promjena i prognoziranjem budućih tedencija kupaca dobiva se na vremenu potrebnom za unapređivanjem proizvodnih procesom.

Neke od mjera za porast sposobnosti prilagođavanja, tj.porast fleksibilnosti su:[20]

- Fleksibilizacija organizacije
- Izgradnja učinkovitog računovodstva
- Izgradnja učinkovitog poslovnog planiranja
- Izgradanja dodatne financijske snage
- Otvaranje novih mogućnosti aktivnosti i razvoja
- Odustajanje od otežavajućih aktivnosti poduzeća
- Proširenje pravnog prostora
- Motivacija zaposlenih

Sustav ranog upozorenja je specifičan sustav opskrbljivanja informacija sa zadatkom da signaliziraju opasnosti i rizike, kako bi se menadžment poduzeća što bolje pripremio na promjene, ali i prilike i šanse, pomoću informacija ranog upozorenja. Često se rabi i pojam indikatori ranog upozorenja. Informacije koje pružaju su informacije koje još nisu nastupile, no ako nastupe, poduzeće treba brzo reagirati kako bi izbjeglo krizu.

Izgradnja i funkcioniranje ranog upozorenja mogu se promatrati putem 5 faza:[21]

1. Analiza okoline orijentirana na slabe signale; ta analiza nudi usmjerenje na slabe signale u okolini, u strateški relevantnim područjima promatranja.
2. Usporedba premisa strateškog planiranja i rezultata scenarija; rezultati dobiveni izradom scenarija usporeĎuju se s premisama postojećega strateškog planiranja.
3. Ocjenjivanje odstupanja; prije uvoĎenja strateških alternativa, kao odgovor na postojeće diskontinuitete, vrednuje se relevantnost primljenih slabih signala za poduzeće te, u danom slučaju, hitnost pripreme strateških pravaca djelovanja
4. Potraga za strateškim pravcima djelovanja; nakon izbora za poduzeće relevantnih i vremenski aktualnih diskontinuiteta koji zahtijevaju strateški orijentirane odgovore za

[20] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str. 115
[21] Ibidem, str. 127

njihovo izbjegavanje, nuţno je kreiranje odgovarajućih mogućnosti djelovanja. To se postiţe primjenom poznatih tehnika strateškog planiranja.

5. Ocjenjivanje i odlučivanje o strateškim mogućnostima djelovanja; tu od velike pomoći može biti uvođenje modela simulacije s računalnom podrškom kako bi se razjasnilo vjerojatno djelovanje pojedinih alternativa s obzirom na ciljeve poduzeća.

Osim sustava ranog upozorenja koji u ranom stadiju signaliziraju opasnosti za poduzeće, postoje i **sustavi rane spoznaje** koji uz to signaliziraju i prilike za razvoj poduzeća. Osnovni ciljevi sustava rane spoznaje jesu:[22]

- Identifikacija opasnosti, ali i prilika, u što ranijem stadiju
- Dijagnoza uzoraka prilika/opasnosti
- Procjena posljedica za poduzeće

2.3.2. Identifikacija poslovne krize

Poslovnu krizu, u ranom stadiju, mogu signalizirati određeni **simptomi**, koji nisu i uzroci njezina nastajanja. Prvi znaci krize su opadenje udjela na tržištu, pad prodaje, smanjenje dobiti, nelikvidnost i sl. Simptomi krize mogu biti vidljivi i u financijskom području i području ostvarenja učinaka. [23]

U **financijskom području** simptomi krize su:

- smanjenje prometa
- smanjenje rentabilnosti
- smanjenje stupnja zaduženosti
- smanjenje novčanog toka
- smanjenje likvidnosti

U **području ostvarivanja učinaka** simptomi krize se mogu promatrati putem pojedinih područja:

[22] Ibidem, str. 128
[23] Ibidem, str.21

- u području prodaje (smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima i sl.)
- u području zaposlenika (nezadovoljstvo radinka i štrajkovi, visoka stopa flukutacije)
- u području nabave (povećanje dana vezivanja zaliha, povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjena isporuka, i sl.)
- u području proizvodnje (smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta i otpada, porast opterećenja fiksnih troškova)
- u tehnološkom području (smanjenje stupnja investirnja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa)

Poduzeća koja upadaju u poslovne krize mogu se podjeliti prema tipu, pa prema tome prvi tip poduzeća su mala poduzeća, koja ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu poslovanja i posluju vrlo kratko. Polovica njih propadne u prvih 5 godina poslovanja. Drugi su tip poduzeća ona koja ostvare poslovni rast prije nego što propadnu. Treći tip su zrela poduzeća, s dugo godina poslovanja, koja gube kontakt sa tržištem, imaju velik broj propusta menadžmenta i nerazvijen kontrolni mehanizam.

Menadžment poduzeća je zadužen za brzo i efikasno djelovanje prilkom spoznaje krize, kako bi ustanovili njezin uzrok, uklonili ga, te riješili poslovnu krizu uz što manju štetu. Faze djelovanja i prepoznavanje krize stupnjevano se izražavaju putem simptoma:[24]

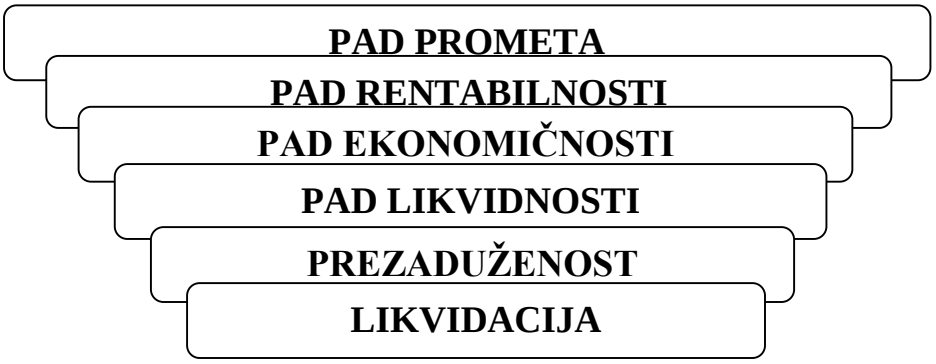
- gubitak tržišnog udjela
- smanjenje rentabilnosti
- smanjenje ekonomičnosti (gubici, nedovoljno korištenje kapaciteta, zanemarena točka pokrića)
- insolventnost i nelikvidnost
- prezaduženost

Svaka od ovih faza predstavlja prekretnicu prema ozdravljenju poduzeća, isto tako svaka sljedeća faza čini situaciju težom i složenijom. Prvi znak nadolazeće krize je **gubitak tržišnog udjela**, koji se očituje smanjenjem važnosti poduzeća i njegovih proizvoda okolini. Stoga je potrebno redovno procjenjivati tržišni poziciju i reagirati na promjene Smanjenje tržišnog udjela

[24] Ibidem, str. 154

prati i **smanjenje rentabilnosti**, kao pad povrata s obzirom na ulog i važan je signal neravnoteže. **Smanjenje ekonomičnosti** posljedica je većih rashoda od prihoda. Poduzeća često zanemaruju točku pokrića,tj. potrebnu razinu prihoda i potreban stupanj iskorištenja kapaciteta, kako bi se pokrili fiksni i varijabilni troškovi. **Insolventnost i nelikvidnost** nastaju zbog neravnoteže učinaka i troškova, prihoda i rahoda, te primitaka i izdataka. Likvidnost je preduvjet opstanka poduzeća, predstavlja odnos pokrića kapitala i potreba za kapitalom, i vrlo je važna za poslovanje poduzeća**. Prezaduženost** je posljedica preuzimanja prekomjernih obveza iz vanjskih izvora financiranja. Prema tome poduzeće je prezaduženo ako je udjel vlastitog kapitala manji od udjela tuđeg kapitala. Preporuka je da bi udio vlastitog kapitala trebao biti najmanje 15-20 %.

Pokazatelji rentabilnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, likvidnosti, financijske stabilnosti, te ukupnog prometa, mogu se isčitati iz financijskih izvješća, te čine sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja . (Slika 3)



Slika 3: Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja – stupnjevani prikaz kriznog razvoja

Izvor: Nidžara Osmanagić B., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003. str.142

Zanemarivanje pada prometa vodi do pada rentabilnosti, a daljnje teškoće manifestiraju se u padu ekonomičnosti i ostvarivanju gubitka u poslovanju. Posljedica navedenog je prezaduženost poduzeća, koja bez hitnih mjera savladavanja krizne situacije, vodi do likvidacije poduzeća.[25]

[25] Dojčinović, D., eBisMags, Kako propoznati negativan razvoj poduzeća i unutarnje slabosti?, 2009., dostupno na: http://www.ebizmags.com/kako-prepoznati-unutarnje-slabosti-i-negativan-razvoj-poduzeca/ , pristupljeno 8.srpnja, 2016.

Ako poslovnu krizu promatramo s gledišta ciljeva tada se može govoriti o strateškoj krizi, krizi uspjeha i krizi likvidinosti. U tablici 1 prikazane su vrste kriza s povezanim indikatorima.

Tablica 1: Vrste krize i njezini indikatori

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
Strateška kriza	• konkurntska pozicija • tržišni rast • cijene • kvaliteta • ugled • odnos prema kupcima • opseg investiranja • opseg istraživanja i razvoja • vrijednost za valsnike
Kriza uspjeha	• novčani tok • burzovna virijednost • stvaranje vrijednosti • rentabilnost vlastitog ulaganja • rentabilnost ukupnog ulaganja • rentabilnost prometa • dobit po dionici • povrat investiranja
Kriza likvidnosti	• stupnjevi likvidnosti • radni kapitak • koeficijent obrtanja • dani vezivanja • novčani tok • račun tokova kapitala • bilanca promjena

Izvor: Nidžara Osmanagić B., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003. str.150

Stratešku krizu obilježava gubitak ili opasnost od gubitka konkurentske sposobnosti, opasnost za potencijale uspjeha poduzeća. Strateška kriza vodi pogrešnoj alokaciji financijskih sredstava. Mogući uzroci strateške krize su: [26]

- pogrešna procjena tehnološkog razvoja
- pogrešna procjena dinamike cijena
- neadekvatna politika investiranja
- pogrešna nastojanja i strategije diverzifikacije i akvizicije

[26] Osmanagić, Benedikt, N., op.cit., str.152

- pogrešan izbor lokacije

Kriza proizvoda i kriza prodaje su signali već nastupajuće strateške krize. ***Kriza proizvoda*** odražava problem u proizvodnji i u oblikovanju proizvoda. Uzroci krize proizvoda mogu biti:[27]

- proizvodi nemaju obilježja potrebna za uspješnu prodaju
- proizvodi nisu oblikovani prema potrebama korisnika
- problem u kvaliteti
- zastarjela oprema, povećani troškovi održavanja te smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta vode povećanju zastoja i produljenju rokova isporuke
- zanemarne investicije u nove tehnologije te zanemarna ulaganja u istraživanje i razvoj

Kriza prodaje temelji se na problemu prodaje proizvoda, a njeni uzroci mogu biti: [28]

- pogrešna politika cijena, tj.previsoke cijene, nepovoljni rabati, preniske cijene pri uvođenju proizvoda uz pretpostavku kako će nakon uvođenja proizvoda povećati njegove prodajne cijene
- smanjenje količine prodaje i/ili borja kupaca zbog novih konkurenata ili promjene ponašanja postejećih, tj.agresivnije cjenovne politike
- zanemaren standard kvalitete proizvoda što se odražava u povećanom broju reklamacija
- učestale promjene politike prodaje i marketinga, što zbunjuje kupce i suradnike u prodaji
- pogrešan sustav nagrađivanja u prodaji temeljen an količini prodaje, što vodi neprimjereno visokim rabatima i popustima
- promjena u ponašanju kupaca s obzirom na način plaćanja
- rastući konkurentski pritisak

Nakon krize proizvoda i krize prodaje slijedi **kriza uspjeha,** koja se još naziva i operativnom krizom. Karakteriziraju je smanjenje prihoda i dobiti, što u konačici rezultira negativnim poslovnim rezultatom. Uzroci krize uspjeha su:[29]

- nedovoljna podrška prodaje proizvoda nositelja uspjeha

[27] Ibidem, str. 157
[28] Ibidem, str.157
[29] Ibidem, st.158

- proizvodi se više ne razlikuju dovoljno od proizvoda konkurencije tako da se prodaja odvija samo još putem cijena
- o proizvodima se u medijima piše negativno
- porast cijena na strain nabave ne može se prevaljivati na kupce
- preveliki kapaciteti u opremi i zaposlenima, izgrađeni u vrijeme ekspanzije, nisu se smanjili ili se ne mogu smanjiti u vrijeme krize

2.3.3. Reaktivno upravljanje krizom

Kad kriza već nastupi postavljaju se pitanja „Što sada učiniti?" i „Kako izaći iz krize". Reaktivno upravljanje krizom, tzv.ovladavanje krizom, nastoji dati odgovor na ta pitanja, što podrazumijeva izlazak iz krize pomoću vlastitih snaga, banaka, dobavljača, vjerovnika, itd. ili likvidacijom, kao jedinim rješenjem.

Reaktivno upravljanje krizom je restrukturiranje budućnosti poduzeća, koje može ići u dva smjera: [30]

1. obnavljanje poduzeća (sanacija)
2. likvidacija

Odluka o obnavljanju poduzeća ili likvidaciji ovisi o tome da li se uzroci krize mogu jasno utvrditi i ukloniti prije pojave uvjeta za stečaj.

1. Obnavljanje poduzeća

Proces obnavljanja poduzeća temelji se na prilagođavanju poduzeća okolini, te ovisno o snazi krize, provodi se kao strateško i operativno. Osnovni način obnavljanja poduzeća je utemeljen na stvaranju i usklađivanju vizije, ciljeva, planova i aktivnosti. Operativno obnavljanje težište postavlja na financijskom restrukturiranju, a strateško na ukupnom, poslovnom restrukturiranju.

Operativno obnavljanje poduzeća naziva se i ekonomskim, financijskim obnavljanjem u svrhu ponovnog uspostavljanja snage prihoda poduzeća, uglavnom vlastitim snagama. Provodi se u ovim koracima:[31]

[30] Ibidem, str.183

1. **osiguranje likvidnosti**
2. **očuvanje kapitala** (osiguranje uspjeha, stvaranje viška prihoda nad rashodima)
3. **očuvanje supstancije** (osiguranje potrebnih proizvodnih faktora i njihove kombinacije za ostavrenje ekonomskih ciljeva) uz stvaranje povjerenja u banke, dobavljača i kupca

Osnovni ciljevi operativnog restrukturiranja jesu:[32]

- *poboljšanje rezultata* – što se postiže porastom prodaje, te smanjenjem materijalnih troškova, troškova zaposlenih te ostalih troškova
- *osiguranje likvidnosti* – što se postiže prodajom nepotrebne imovine, te smanjenjem potraživanja, zaliha i investiranja

Strateško obnavljanje poduzeća identificira zdravu poslovnu jezgru, koju bi trebalo sačuvati, poslovne jezgre koje bi trebalo odbaciti i poslovne jezgre koje treba razvijati, te se temelji se na izradi scenarija i strategija odbacivanja, obnavljanja i razvoja.

Proces strateškog obnavljanja ima ove korake:[33]

1. **analiza situacije** – je prvi korak koji obuhvaća detaljan i cjelovit opis postojeće situacije poduzeća, uz pomoć instrumenata kao što su:
    - ispitivanje mišljenja i razgovor o cjelovitoj situaciji
    - analiza protfolija
    - krivulja životnog vijeka proizvoda i njezina analiza
    - SWOT analiza
    - korištenje usluga vanjskih savjetnika
2. **izrada scenarija obnavljanja** – preduvjet za izradu scenarija obnavljanja je provedena analiza situacije. Izrada scenarija temelji se na analizi mogućnosti i vjerovatnosti za budućnost, te se njome obuhvaća razdoblje od 2 do 5 godina. Osnovni elementi su:
    - mogućnosti grane i tržišta
    - mogućnost promjene potreba kupaca
    - mogućnost tehničkoga i gospodarskoga razvoja

[31] Ibidem, str. 188
[32] Ibidem, str. 204
[33] Ibidem, str. 189 - 196

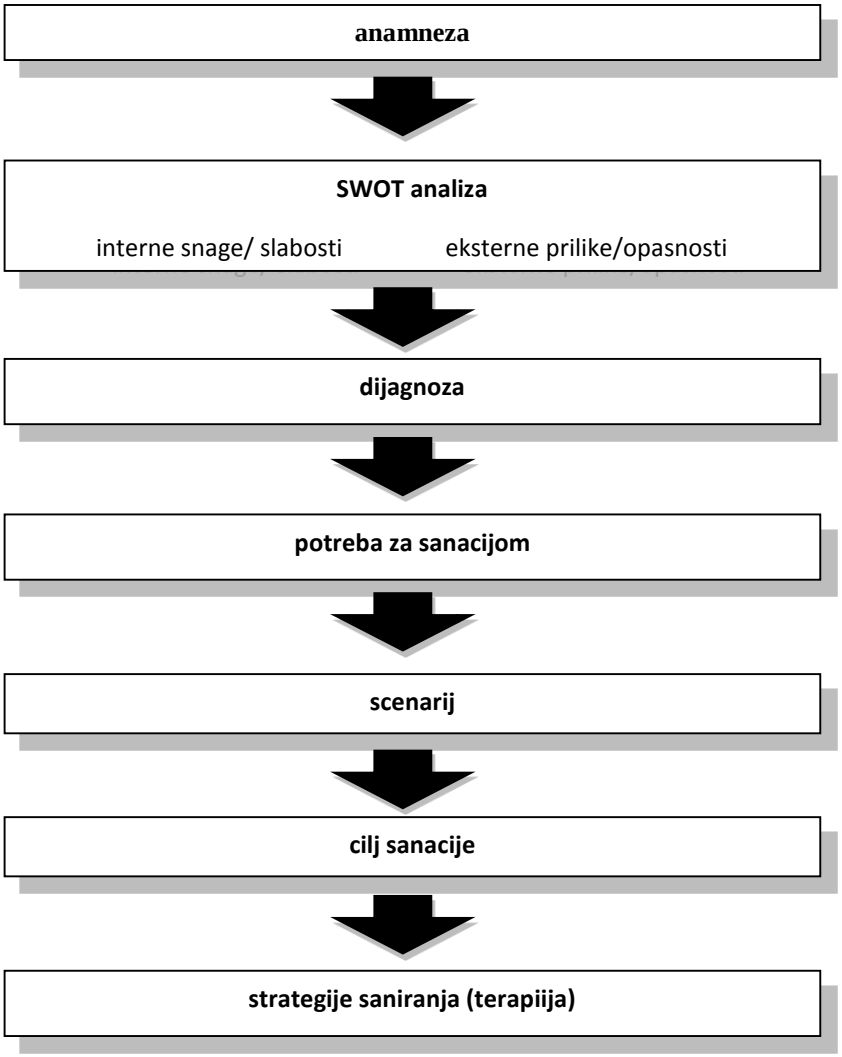
- mogućnosti razvoja društva
- mogućnosti razvoja suradnika

3. **osmišljavanje strategije obnavljanja** – strategija obnavljanja je put do cilja, a ciljevi strateškog saniranja su:
    - ponovno uspostavljanje dinamičkog sklada između poduzeća i okoline
    - ponovno uspostavljanje komunikacije između poduzeća i okoline
    - ponovno uspostavljanje inovativne sposobnosti poduzeća

    Osnovni tipovi startegija saniranja su borba, delegiranje, kompromis i bijeg

4. **izrada programa obnavljanja**
5. **upravljanje sanacijom –** je posljednji korak u procesu strateškog obnavljanja. Obuhvaća cjelokupan process od analize do dijagnoze postojeće situacije, preko izrade scenarija i strategija sve do terapije. (Slika 4) U užem smislu to je proces planiranja sanacije, izrada programa mjera te praćenje ostavrenja. Program mjera proizlazi iz plsna poslovanja, a može se odnositi na:
    - bolje ispunjenje potreba kupaca
    - bolju kvalitetu proizvoda
    - bolju efikasnost prodaje
    - višu proizvodnost
    - bolje korištenje kapaciteta, itd.

    Planiranje sanacije uvelike se razlikuje od planiranja poslovanja. Uvođenje pojedinih mjera zahtjeva novu orijentaciju uprave, novistil vođenja, bolju komunikaciju, promjenu kulture poduzeća, koja je temeljni znak process ozdravljenja. Osobito je naglašena uloga menadžmenta, njegova odgovornost i stil vođenja.



Slika 4: Proces analize, dijagnoze i terapije

Izvor: Nidžara Osmanagić B., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003. str.193

2. Likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća se smatra prirodnom fazom u poslovanju poduzeća, koja nastupa nakon faze prezaduženosti. U žarištu nije nastavak poslovanja, već gašenje poduzeća, jer je ono prezaduženo, nelikvidno i nema pozitivnu prognozu razvoja. Prihodi ostvareni likvidacijom, prvotno služe za podmirivanje potraživanja vjerovnika, a nakon toga za isplate vlasnicima.

2.4. Izlazak iz krize

Izlazak iz krize predstavlja izazov za krizni menadžment, dugoročan proces, koji zahtjeva potpunu promjenu načina poslovanja, te restrukturiranje organizacije poduzeća. Analizom, razumijevanjem, tumačenjem prilika i okolnosti, krizi menadžment daje značajan doprinos rješavanju kriza.

Faze modela izlaska iz krize su:[34]

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

Priznavanje postojanja problema, tj. krize za menadžment je jednako priznavanju neuspjeha i vlastite nesposobnosti za vođenje poduzeća, a upravo je to prvi korak ka izlasku iz krize. Ciljevi svakog menadžmenta je dobar poslovni rezultat, poslovanje sa profitom prije svega, dobar ugled, dobri odnosi sa poslovnim partnerima, investitorima, dugoročni ugovori sa dobavljačima i kupcima, dobra organizacijska kultura, i drugi. Neostvarenje ciljeva rezultira poslovnom krizom.

Menadžment koji će izbaviti poduzeće iz krize mora biti obrazovan, stručan i profesionalan, treba ga karakterizirati odlučnost, proaktivan pristup rješavanju problema, usmjerenost novim ciljevima, brzo donošenje odluka, poticanje timskog rada i netolerancija nerada.

Preuzimanje kontrole, menadžmenta pokazuje organizaciji vlastite sposobnosti vođenja i upravljanja. Autoritet, odlučnost te kontrola potaknut će zaposlenike da ozbiljno shvate i izvrše svoje radne zadatke.

Evaluacija se temelji na procjeni stvarnog stanja u kojem se poduzeće nalazi, što obuhvaća procjenu cjelokupne imovine, vrijednosti proizvodnih resursa, sirovina, poluproizvoda i gotovih

[34] Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, 2010. str.56

proizvoda, kretanje troškova u poduzeću. Na temelju svih dostupnih podataka,koji se dobivaju iz financijskih izvješća, može se ocjeniti kolike su šanse izlaska poduzeća iz poslovne krize. Evaluacija podzeća provodi se kroz tri koraka: [35]

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

Evaluaciju čini SWOT analiza, kojom se utvrđuju snage i slabosti poduzeća, te prilike i prijetnje u okolini. Definira se trenutna tržišna pozicija, te se procjenjuje željena pozicija koja mora biti u realnim okvirima. Na kriznom menadžmentu je zadaća da prouči sve dostupne podatke i informacije te donese odluku vezanu za rješavanje problema u kojima se poduzeće nalazi.

Faza hitnosti temelji se na osiguravnjau likvidnosti i solventnosti poduzeća. Uglavnom je bazirana na segmente poduzeća koji postižu dobru bruto maržu i koji mogu dobro konkurirati na tržištu.

Faza stabilizacije i povratak rastu su posljednje dvije faze u kojima je ospatanak poduzeća manje ugrožen nego u prethodnim fazama. U ovim fazama je potrebno donijeti ciljeve i planove koji će utjećati na povećanje profitabilnosti i dobiti. U fazi povratka rastu postiže se poslovna izvrsnosti, koja nadmašuje poslovne rezultate prije nastupanja kriznog razdobnja, no ova faza je dugotrajan proces.

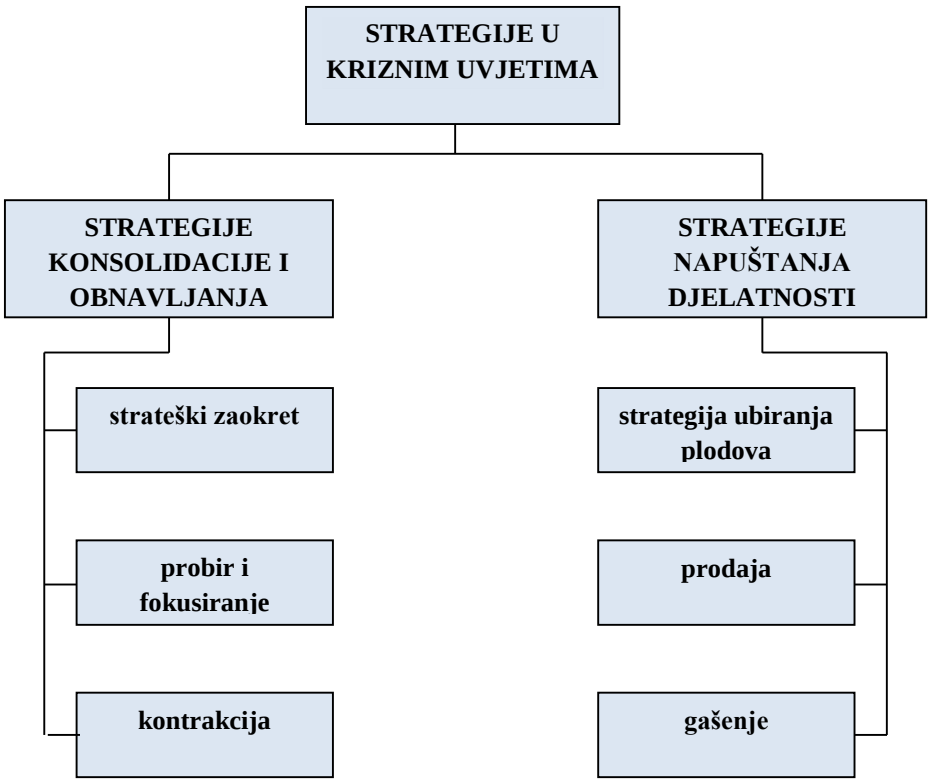
2.4.1. Strategije u kriznim uvjetima

Najvažniji korak u kriznim uvjetima je osmišljavanje strategije, koje dijele se na:

- strategije konsolidacije i obnavljanja
- strategije napuštanja djelatnosti

kao što prikaziva Slika 5.

[35] Ibidem, str.76



Slika 5: Strategije u kriznim uvjetima

Izvor : Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.

Strategije konsolidacije i obnavljanja mogu se opisati kao put ka ostvarenju ciljeva. Temeljna svrha ovih strategija je preživljavanje poduzeća. Budući da trenutno stanje u poduzeću nije stabilno, potrebno je provesti određene akcije kako bi se ono promjenilo i poboljšalo. Neke od akcija koje se provode su:[36]

- promijeniti osoblje u menadžmentu i na vrhu i na srednjim razinama
- smanjiti kapitalne izdatke
- centralizirati odlučivanje kako bi se ostvario nadzor nad troškovima
- smanjiti zapošljavanje novih namještenika
- smanjiti izdatke za propaganda i promociju
- maksimalno „stegnuti pojas", uključujući i otpuštanje dijela osoblja
- usmjeriti veću pozornost kontroli troškova i budžetirnjau

[36] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.122

- prodati dio imovine izvan funkcije
- češće kontrolirati zalihe
- poboljšati naplativost potraživanja

Startegije konsolidacije i obnavljanja su:

- **Strateški zaokret –** poduzima se kad je poslovna kriza očita, a ezistencija poduzeća upitna. Poduzeće treba preispitati svoju postojeću stategiju i razmotriti opciju strateškog preokreta.

  Cilj strateškog zaokreta je preokrenuti negativne trendove i vratiti poduzeće na stazu uspjeha, odnosno uspostaviti sklad između poduzeća i njegove okoline.
- **Probir i fokusiranje –** loši rezultati poslovanja poduzeća mogu biti poljedica neadekvatnog izbora djelatnosti i tržišta na kojem je poduzeće prisutno. Konsolidacija tada znači odabir strategije probira, kako bi se poduzeće fokusiralo na one djelatnosti koje mu nude izglede za ostvarivanje konkurentske prednosti.[37]

  Cilj ove strategije je povećati profit u kratkom roku, te time poboljšati dugoročne izglede za opstanak poduzeća. Koncentracija je na industrijama koje su posebno atraktivne, te u kojima će poduzeće znati iskoristiti uložene resurse i novac na najbolji način.

  Ponekad strategija probira prerasta u strategiju fokusiranja, ako se poduzeće usko specijalizira na jedan zaštićeni industrijski segment. Uspjeh iz toga proizlazi ako je zaštićeni segment nedostatno opsluženi od strane tržišnih predvodnika i ako postoje dovoljne barijere mobilnosti.
- **Kontrakcija** – je strategija kojom se smanjuje veličina poduzeća, oslobađajući se onih dijelova poslovne i organizacijeske strukture koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću, i koji predstavljaju smetnju ostvarenju strateških ciljeva. Cilj je ponovno svrstavljanje resursa i imovine kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno strateško repozicioniranje poduzeća.[38]

  Kontrakcija se svodi na prodaju dijela biznisa i/ili postojeće imovinske baze. Poduzeća prodaju biznis koji ne ostvaruje zadovoljavajuću razinu profitabilnosti ili se ne uklapaju u njegov poslovni profil, te imovinu (zgrada, zemlja, oprema) koja nije bitna za preostalu

[37] Ibidem, str.123
[38] Ibidem, str.123

temeljnu djelatnost. Time poduzeće ostvaruje prihode koje može usmjeriti u osnovne segmente poslovanja.

Strategije napuštanja djelatnosti primjenjuju se u situacijama kada se analizom utvrdi da određene djelatnosti neće donijeti profit poduzeću, pa se stoga mogu napustiti bilo prodajom, gašenjem (likvidacijom) ili preorjentacijom poslovanja u drugu industriju.

Strategije napuštanja djelatnosti su:

- **Strategija ubiranja plodova –** popularno se naziva i startegija ,,žetve", kojom se nastoje maksimizirati kratkoročni poslovni rezultati poduzeća. Sastoji se od kontorliranih dezinvesticija u poduzeće kako bi se poboljšao *cashflaw* u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije. Menadžment smanjuje kapitalna ulaganja, održavanje, propaganda, istraživanja, distribucijske kanale, broj proizvoda u asortimanu, eliminira manje kupce i slično, kako bi smanjio troškove i time povećao novčane primitke poduzeća u kratkom roku. [39] Strategija ,,žetve" mogu biti:
  - brza ,,žetvu" - koja predstvalja oštru redukciju operativnih izdataka s ciljem maksimiziranja *cashflaw*-a, kao i minimiziranje bilo kakvog investirnja u biznis
  - spora ,,žetva" - koja se odnosi na znatno smanjivanje dugoročnih investicija u postrojenja, opremu, I&R, ali samo djelomično smanjivanje izdataka u marketing. Ovom strategijom se nastoji maksimizirati *cashflaw* tijekom vremena, usporavajući smanjenje veličine tržišnog udjela.[40]

  Na kraju žetva uvijek završi prodajom ili likvidacijom poslovanja.

- **Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća** – se primjenjuje kada ne postoji održiva konkurentska prednost, te kad se u poduzeću znatno mijenjaju misija i vizija, ili postoje financijski motive vlasnika poduzeća, kao što je ostvarivanje zarade.
  Ukoliko ne postoji održiva konkurentska prednost, prodaja poduzeća je moguće rješenje kada jedan ili više suparnika ima znatnu prednost koja uzrokuje slab poslovni položaj poduzeća i ispodprosječnu profitabilnost poduzeća ili njegovog dijela.

[39] Ibidem, str.124
[40] Ibidem, str.124

Ako se u poduzeću znatno mijenjaju misija i vizija, brzo se napušta djelatnost koja se ne vidi kao ključni posao.

Kada postoji financijski motiv vlasnika poduzeća, prodaja može biti rješenje jer na taj način vlasnik, tj poduzeće može steći dugoročne povrate na svoja ulaganja iznad onoga što se očekuje od poslovne cjeline, da se prodaja ne obavi.

- **Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća** – označava obustavljanje postojanja poduzeća, ili njegovog dijela, rasprodajom imovine i obustavljanjem kompletnih operacija. Likvidacija je najmanje poželjna strategija i provodi se kada ni jedna druga nema šanse za uspjeh. Cilj likvidacije je gašenje posla, unovčenje imovine, podmirivanje obveza i, ako je moguće, odgovarajuća podjela likvidacijskog kapitala.[41]

[41] Osmanagić-Bedenik, N., Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 206

3. UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE LUKE PLOČE D.D.

Luka Ploče registrirana je kao dioničko društvo za usluge u pomorskom prometu, lučke usluge, skladištenje roba i špediciju, a prostire se na 230 hektara površine. Djelatnosti su:

- privez i odvez brodova, jahti, ribarkih, športskih i drugih brodica
- ukrcaj, iskrcaj i prekrcaj roba
- skladištenje i prenošenje roba i drugih materijala
- ukrcaj i iskrcaj putnika
- ostale gospodarske djelatnosti

Luka Ploče d.d. raspolaže sa 8 terminala koji omogućuju profesionalnu uslugu u pomorskom prometu, lučke usluge, te usluge skladištenja i špedicije robe. Teret kojim se prometuje obuhvaća:

- **Generalni teret** – željezni proizvodi, bukova i jelova građa, aluminijski proizvodi, konstrukcije i sl.
- **Rasuti teret** – ugljen, željezna ruda, sirovo i staro željezo, koks, boksit
- **Tekući teret** – jestivo ulje, kerozin, lužina
- **Sipki teret** – žitarice, uljarice, sirovi šećer
- **Drvo**
- **Glinica i petrokoks**
- **Kontejneri**

Iako je hrvatska luka, od iznimne je važnosti za gospodarstvo Bosne i Hercegovine, a dovršetkom Koridora 5c Luka Ploče d.d. će svoje poslovanje dodatno proširiti na ostale zemlje zapadne i istočne Europe.

Luka Ploče d.d. je pretnežno usmjerena na rad sa ograničenim brojem klijenata u industrijskom i tržišnom okruženju koje je podložno oscilacijama i kriznim situacijama u regiji. Najvažniji klijenti su ALUMINIJ Mostar, CEMEX, GLOBAL ISPAT Lukavac, BIRAČ Zvornik, ARCELOR MITTAL Zenica, ALPIQ Italija, i dr.

Tvrtke kćeri u 100% vlasništvu Luke Ploče d.d. su:

- LPT – LUKA PLOČE TRGOVINA d.o.o. za trgovinu i usluge,
- POMORSI SERVIS – LUKA PLOČE d.o.o.,
- LUKA ŠPED d.o.o.,
- LUKA PLOČE – održavanje d.o.o. ,
- PLOČANSKA PLOVIDBA d.o.o. PLOČANSKI SAILING LTD.,
- LUKA PLOČE ENERGIJA d.o.o.

Trgovačka društva u 49% vlasništvu Luke Ploče d.d. su:

- VIZIR d.o.o. i
- LUČKA SIGURNOST d.o.o.

Poslovanje Luka Ploče d.d. konstantno je izloženo rizicima, a najznačajniji su:[42]

- **Globalna ekonomska kretanja –** poslovanje luke u velikoj mjeri ovisi o proizvodnji i trgovini roba na svjetskom i regionalnom tržištu, budući da posluje sa malim brojem klijenata. Pad uvoza/izvoza i potrošnje robe u regiji, rezultira stagnacijom i smanjenjem industrijske proizvodnje, a time i plasmana roba preko luke Ploče.
- **Rizik poslovnog okruženja** - uključuje političke, makroekonomske i socijalne rizike na tržištu BIH kao glavnom tržištu Luka Ploče d.d.
- **Rizik konkurnecije -** Luka Ploče d.d.suočava se i sa rizikom konkurencije drugih luka koje imaju povoljnije troškove unutarnjeg transporta. Problem se stvara na alternativnim pravcima zbog viših transportnih troškovima, prvenstveno željezničkog koridora, koji je skuplji zbog više željezničkih uprava i operatera na tom pravcu, što u konačici sprječava Luka Ploče d.d. da konkurira na svojim tradiconalnim tržištima Srednje Europe i Srbije.
- **Tehnološki rizik** – zastoj rada opreme znatno bi utjecao na nemogućnost pretovara na kvalitertan i brz način, a time i na smanjenje prometa i prihoda, što zahtjeva kupnju nove opreme, te zamjenu postojeće.
- **Valutni rizik –** je značajan jer većina prihoda od prodaje inozemstvu ostvaruje se u dolarima i eurima. Kretanje tečajeva imaju utjecaj na poslovne rezultate i novčane tokove.

[42] LUKA PLOČE d.d.,Nekonsolidirani i nerevidirani godišnje financijskiizvještaj za 2010.godinu, Ploče, 2011.

- **Kamatni rizik –** Luka Ploče d.d. ima značajanu imovinu (oročeni depoziti kod banaka) po kojima ostvaruje prihode od kamata, te su prihodi i novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti u značajnoj mjeri ovisni o promjenama tržišnih kamatnih stopa. Osim oročenih depozita, veliki rizik čine promjenjive kamate na primljene zajmove.

3.1. Ulazak u krizu

Kriza hipotekarnih kredita u SAD-u 2008. proširila se po svijetu, te je imala vrlo negativan utjecaj na financijska tržišta i naposljetku dovela je do duboke globalne krize u međunarodnom gospodarstvu.

2008. godine Luka Ploče d.d. globalnu krizu nije osjetila, već je te godine zabilježila neto dobit od 27.425 tisuća kuna, što je 114,17% više u odnosu na prethodnu 2007.godinu, te povećanje prometa od 22%.

Tablica 2: **Promet Luke Ploče d.d. u razdoblju od 2008. do 2015. godine**

(u tisućama tona robe)

	2008.	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Ukupan promet	5.142	2.869	4.529	4.430	2.582	2.746	2.703	2.830

Izvor: Konsolidirana revidirana financijska izvješća za razdoblja od 2008. do 2015.g.

2009.godine globalna kriza zahvatila je sve globalne sektore, a najviše industrijske. U Hrvatskoj krizu su prvi počeli osjećati izvozinici, a te je godine poslovanje Luke Ploče d.d. bilo bazirano se na 88% izvoza.[43] Zbog pada cijena na svjetskom tržištu, proizvođači metalurškog koksa, glinice, cementa, električne enrgije, željeznih profila, aluminija, smanjili su proizvodnju zbog, što se odrazilo na pad prometa preko luke Ploče za 45% u odnosnu na prethodnu rekordnu 2008.godinu (tablica 2). Pad prometa utjecao je smanjenje neto dobiti za 12,13% (tablica 3).

[43] LUKA PLOČE d.d.,Godišnje financijsko izvješće Uprave za 2009.godinu, Ploče,2010., dostupno na: http://zse.hr/userdocsimages/financ/LKPC-fin2009-1Y-REV-N-HR.pdf ,pristupljeno 10.kolovoza, 2016.

Tablica 3: Ukupni prihodi, ukupni rashodi i poslovni rezulatat Luka Ploče d.d. za razdoblja od 2008. do 2015.

(u tisućama kuna)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupni prihodi	152.290	110.806	142.634	169.910	119.704	127.565	151.471	175.487
Ukupni rashodi	124.864	107.478	127.602	143.015	147.723	131.805	122.094	143.423
Nedo dobit/ gubitak	27.425	3.328	15.032	26.627	-28.382	-4.859	29.143	31.586

Izvor: Račun dobiti i gubitka za razdoblja od 2008. do 2015.g.

3.2. Izlazak iz krize

Menadžment poduzeća prepoznao je utjecaj krize, objektivno sagledao probleme, te je svoje aktivnosti usmjerilo ka strategiji izlaska iz krize koja se profilira kroz:[44]

- jasno definiranu razvojnu orijentaciju i aktivno uključivanje u sukreiranje razvojnog plana regije
- nastavak ulaganja u obnovu starih kapaciteta i izgradnju novih terminala
- kadrovsku restrukturaciju kroz optimalizaciju broja zaposlenih i izmjenu kvalifikacijske strukture
- stalnost u uvođenju internacionalnih standarda u poslovanju
- prodaja nerentabilne imovine izvan osnovne djelatnosti

U 2010.godini ekonomski pokazatelji ukazuju na oporavak ekonomija SAD-a i EU, te kontinuirani rast Kine, Indije i Brazila, što daje naznake globalnog oporavka. Oporavak navedenih ekonomija polučilo je pozitivne rezultate Luke Ploče d.d. u 2010.godini.

Direktor društva Luka Ploče d.d. je 2010.godine sklopio sa Lučkom upravom Ploče:

- Ugovor o koncesiji za Kontejnerski terminal Ploče,

[44] LUKA PLOČE d.d., Konsolidirani revidirani godišnji financijski izvještaj za 2010.godinu, dostupno na: file:///C:/Users/nom/Favorites/Desktop/Godi%C5%A1nji%20revidirani%20konsolidirani%20izvje%C5%A1taj%20za%202010..pdf , pristupljeno 10.kolovoza, 2016.

- Ugovor o koncesiji za Terminal rasutih tereta i
- Ugovor o produženju prvenstvene koncesije (izgrađeno područje – postojeća luka)

Tim ugovorima produžen je rok trajanja prvenstvene koncesije i omogućeno je dugoročnije ulaganje u opremu i stvaranje novih kapaciteta za pretovar tereta.

Ugovorom o prijenosu poslovnog udjela – prodaji, sklopljenim u lipnju 2010.godine između Luka Ploče d.d. kao prenositelja i Mucić & Co. d.o.o. kao stjecatalja, prenositelj je svoj poslovni udio, koji je prestavljao 100% temeljnog kapitala društva Luka Ploče Gradnja d.o.o., prenio – prodao stjecatelju. Čime se poduzeće poboljšalo finacijski položaj, smanjenjem obveza prema kreditinim institucijama.

U 2011. godini uspješno je provedena dokapitalizacija izdavanjem 200.353 novih redovnih dionica novinalne vrijednosti 400,00 kuna, čime se temeljni kapital Luka Ploče d.d. povećao s 89.045.600,00 kn na 169.186.800,00 kn podjeljen na 422.967 redovnih dionica, što je u konačici rezultiralo prikupljanjem 170.300.050,00 kn.[45] Dokapitalizacija je provedena kako bi se bez rizika i uz maksimalnu transparentnost osiguralo odgovarajuće financiranje nabave i instaliranja opreme na terminalima sukladno obvezama preuzetih koncesijom.

Krajem 2011. godine, ponovo nakon 2008.godine, došlo je do pada prometa i potrošnje robe u regiji, što je rezultiralo stagnacijom i blagim padom u prometu teretom, u odnosu na prethodnu godinu 2012.godinu. Tijekom 2012. godine započete su aktivnosti racionaliziranja procesa poslovanja i optimizacije svih troškova, a posebno troškova zaposlenika. Donešena je odluka o izradi Programa zbrinavanja viška zaposlenih uz isplatu stimulativnih otpremnina. Odluka je donesena u interesu usklađivanja poslovanja društva s uvjetima tržišnog goospodarstva, odnosno povećanja unčikovitosti poslovanja.

Program zbrinjavanja radnika proveo se u interesu restrukturiranja društva, uvažavajući mišljenje socijalnih partnera i odluka svakog radnika. Do kraja 2012. zbrinuto je oko 100 radnika, što rezultira padom troškova osoblja za 17, 64%, te povećanjem rezervirnja za otpremnine za 209,11% u odnosnu na prethodnu godinu. Najveći gubitak u poslovanju ostvaren je u 2012. u

[45] LUKA PLOČE d.d., Konsolidirani revidirani godišnji financijski izvještaj za 2010.godinu, Ploče, 2011., dostupno na: file:///C:/Users/nom/Favorites/Desktop/Godi%C5%A1nji%20revidirani%20konsolidirani%20izvje%C5%A1taj%20za%202010..pdf , pristupljeno 10.kolovoza, 2016.

visini 28,38 milijuna kuna (tablica 3), kao poljedica smanjenja prometa, time i poslovnih prihoda, nerealiziranih tečajnih razlika od financijske imovine i ukupnih obveza rezerviranja za otpremnine po Programu zbrinjavanja.

U 2013. Luka Ploče d.d zabilježila je gubitak u visini 4,85 milijuna kuna (tabilca 3), jer je završen proces restrukturiranja poduzeća, uvedena je nova sistematizacija, te je završen proces zbrinjavanja viška zaposlenih, a sam trošak otpremnina iznosio je 8,53 milijuna kuna.[46]

Intezivnija ulaganja u razvoj društva, kako bi povećali promet, prihode, konkurentost te zadovoljili ekološke standard obavljanja lučkih aktivnosti, najviše se odnosi na ulaganja u nove terminale:

- Terminal rasutih tereta
- Terminal tekućih tereta

2011.godine Vlada RH osigurala je potporu za izgradnju novog terminala za rasute terete, te financira radove na izgradnji infrastrukture, a luci je dodjeljena koncesija za postavljanje tehnološke, tj.prekrcajne opreme i uređaja, te korištenje terminala. 2014. potpisan je Ugovor između Luka Ploče d.d. i kineskog CNBM vrijedan 28,90 milijuna eura, za opremanje terminala rasutih tereta. Projekt izgradnje terminala rasutih tereta trebao bi biti završen 2017.godine.

Luka Ploče trgovina d.o.o., tvrtka u 100% vlasništvu Luka Ploče d.d., 2013. započela je sa izgradnjom Terminala za tekuće terete, project vrijedan 16.7 milijuna eura. 2014.godine potpisan je Ugovor sa Prvo plinarsko društvo – naftni terminali d.o.o., radi izgradnje i skladištenja spremnika za ukapljeni plin.

Pločanska luka i dalje djeluje na željezničkom koridoru s više operatera i uprava, što onemogućuje pristup i proširenje poslovanja na daljnja tržišta. Izgradnja autocesta na koridoru Vc je spora, što predstavlja otežavajuću okolnost za rast kontejnerskog prometa, a ujedno utječe na konkurentsku ulogu u odnosu na druge luke.

[46] LUKA PLOČE d.d., Konsolidirani revidirani godišnji financijski izvještaj za 2013.godinu, Ploče, 2014., dostupno na: file:///C:/Users/nom/Favorites/Desktop/Godi%C5%A1nji%20revidirani%20konsolidirani%20izvje%C5%A1taj%20za%202013..pdf , pristupljeno 11.kolovoza, 2016.

Procjene menadžmenta su zadržavanje stabilnog i urednog poslovanja društva, te intezivnije ulaganje u razvoj osobito u Terminal za rasute terete, kako bi povećali promet, prihode te konkurentnost luke. Da bi luka ostala konkurentna, mora imati terminale za prihvat brodova veće nosivosti i tehnologiju koja može zadovoljiti potrebe većih normi prekrcaja tereta.

4. ZAKLJUČAK

Pojam krize označava odstupanje od normalnog poretka stvari, koje se javlja u svim sferama društvenog života. Svako gospodarstvo ili poduzeće, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bavi, suočen je sa određenim krizama. Okolina u kojoj djeluju konstantno se mijenja, što utječe na stvaranje krizne situacije. Neočekivanost i nespremnost dovodi menadžment poduzeća da u stiuacijima nastanka krize brzo donose odluke, brže nego inače, što predstvalja visoku razinu stresa. Stoga se trebaju usredotočiti na karakteristike krize, oblikovati program upravljanja, za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje.. Primarni ciljevi poduzeća su egzistencijalne prirode, a to su očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, postizanje minimalne dobiti, izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka, te stvaranje i očuvanje dovoljnjih potencijala z uspjeh.

Svaka je kriza po sebi jedinstvena, njeno djelovanje i posljedice koje nosi razlikuju se od poduzeća do poduzeća, i ne postoji univerzalno rješenje za izlazak iz krizne situacije. Analizom, razumijevanjem, razmatranjem i tumačenjem uzroka i posljedica, utvrđivanjem metoda rada, te kontrolom, daje se znatan doprinos rješavanju kriza.

Pokazatelji rentabilnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, likvidnosti, financijske stabilnosti, te ukupnog prometa, mogu se isčitati iz financijskih izvješća, te čine sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja, također su pokazatelji uspješnosti rješavanja problema. Analizirajući rezultate poslovne krize stječu se znanja i iskustva, čime se spriječava nastanak istih pogrešaka, a rizik za nastanak nove krize se svodi na minimum

Izrada koncepcije i strategije dugoročnog razvoja Hrvatske, prava je prilika da se uoče i pronađu racionalni i efikasni pravci i metode razvoja, koji će povući čitavo hrvatsko gospodarstvo da krene uzlaznom putanjom. Izgradnje novih proizvodnih i prometnih objekata, modernizacija postojećih kapaciteta, primjena moderne tehnologije, valorizacija neiskorištenih ne samo prirodnih već i ljudskih resursa, pridonijet će rastu BDP-a , zaposlenosti i izvoza.

Kao primjer u radu neveden je utjecaj krize na Luku Ploče d.d., koja je registrirana je kao dioničko društvo za usluge u pomorskom prometu, lučke usluge, skladištenje roba i špediciju. Poslovanje Luke Ploče d.d. poslovanje usmjereno na rad sa malim brojem poslovnih klijenata u

industrijskom i tržišnom okruženju, koje je podložno velikim promjenama cijena, što ima značajan utjecaj na promet lukom.

Menadžment društva je primjetio utjecaj krize na svjetskom tržištu, pa tako i na vlastito poslovanje, te je jasno definiro svoju razvojnu strategiju i aktivno se uključio u kreiranje razvojnog plana regije, optimizirao broj zaposlenih putem Programa zbrinavanja viška zaposlenih uz isplatu stimulativnih otpremnina , prodao nerentabilnu imovinu koja nije vezana za osnovnu djelatnost, te nastavio ulagati u obnovu starih kapaciteta i izgradnju novih terminala za rasute i tekuće terete. Očekivanja društva su da će izgradnja cestovnog koridora V5, liberalizacija željezničkog transporta, te ulaganja u terminale rasutih i tekućih tereta, pozitivno utjecati na konkurentsku ulogu, što će rezultirati rastom prometa, prihoda i neto dobiti. Također očekivanja su da će poslovanje zadovoljili i biti u skladu sa ekološkim standardima obavljanja lučkih djelatnosti.

SAŽETAK

Poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. To je situacija u kojoj se poduzeće nađe vlastitom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke, i pod utjecajem vanjskih faktora, čime se ugrožava njegov opstanak. Neočekivanost i nespremnost dovodi menadžment poduzeća da u stiuacijima nastanka krize brzo donose odluke, brže nego inače, što predstvalja visoku razinu stresa. Stoga se trebaju usredotočiti na karakteristike krize, oblikovati program upravljanja, za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje.

Utjecaj globalizacije i inovativnosti dovodi do poslovne krize, s kojom se poduzeća susreću u svakodnevnom poslovnaju. Najvažnije je na vrijeme prepoznati opasne situacije, a posebna pozornost se pridaje signalima ranog upozorenja. Primarni ciljevi poduzeća su egzistencijalne prirode, a to su očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, postizanje minimalne dobiti, izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka, te stvaranje i očuvanje dovoljnjih potencijala za uspjeh.

Važna je izrada kriznog plana kojim se obuhvaćaju sve aktivnosti potrebne kako bi se ovladalo krizom, ublažio njezin utjecaj, smanjile moguće štete, te počeo proces obnavljanja kao novog početka. Prihvaćanjem krizne situacije počinje proces izlaska iz krize. Izlazak iz krize predstavlja izazov za krizni menadžment, dugoročan je proces, koji zahtjeva potpunu promjenu načina poslovanja, te restrukturiranje organizacije poduzeća. Sustav ranog upozorenja je specifičan sustav opskrbljivanja informacija sa zadatkom da signaliziraju opasnosti i rizike, kako bi se menadžment poduzeća što bolje pripremio na promjene. Najvažniji korak u kriznim uvjetima je osmišljavanje strategije, koje mogu biti strategije konsolidacije i obnavljanja, te strategije napuštanja djelatnosti. Pokazatelji uspješnosti rješavanja problema su rezultati vidljivi u financijskim izvješćima poduzeća. Analizirajući rezultate poslovne krize stječu se znanja i iskustvo, čime se sprječava nastanak istih pogrešaka, a rizik za nastanak nove krize se svodi na minimum.

Ključne riječi: poslovna kriza, menadžment, upravljanje krizom

SUMMARY

Businnes crisi is defined as an unplanned & unwanted event with limited time frame & influence which is Endangering the primary goals with an ambivalental outcome. It is a situation in which a company is found by her own fault by making bad decisions under influence of extrrnal factors under which her exsistence is endangered. Unpredictability and unreadiness is bringing the management in the event of crisis to make fast decisions, faster than usual, which is making a big level of stress. Because of that they need to concentrate on the characteristics of the crisis, make a management plan for easier way of recognazing a crisis as well as crisis management.

Global influence and innovativity are leading to bussines crisis with which the company's are meeting in everyday work. The most important thing is to recognize the dangerous situations and special attetion has to be given to early warnings. Primary goals of a company are of an egzistencial nature and these are: ability for payment in any given moment, making a minimal profit, avoid unnecessary and overrated losses and making and keeping the potential for success.

It is important to make a crisis plan in which are obtained all the situations how to manage a crisis, lower her effects, minimize the damage, and start a process of coming out of the crisis as a new beginning. By accepting the crisis starts the process of coming out of the crisis. Exiting out of a crisis is representing an challenge for crisis management and is a longterm process which involves a complete change in the way of working and restructure the company organization. The early warning system of gathering the information with a purpose to give signals of dangers and crisis so the management can prepare themselves to changes. The most important step in crisis situation is making a strategy which can be a strategy of consolidation and reconstruction as well as abandoning the The activity. The markers of success in resolving problems are visible in financial reporta of the company. The analysis of the results of bussines crisis acquire the knowledge and experience with which we prevent making same mistakes and the risk of making a new crisis are beimg minimized.

Key words: bussines crisis, management, crisis management

LITERATURA

1. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
2. Dojčinović, D., eBisMags, Uzroci poslovne krize, 2009., dostupno na: http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/
3. Filozofski rječnik, Nakladnik zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.
4. FINA, Informacije o bonitetu, dostupno na: http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278
5. LUKA PLOČE d.d., Konsolidirani revidirani godišnji financijski izvještaj za 2010.godinu
6. LUKA PLOČE d.d., Konsolidirani revidirani godišnji financijski izvještaj za 2013.godinu
7. LUKA PLOČE d.d., Godišnje financijsko izvješće Uprave za 2009. godinu
8. Osmanagić, Benedikt, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
9. Sučević, D., Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Lider, Zagreb, 2010.
10. Tipurić, D., Strategijeu kriznim situacijama – 10.predavanje, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2015. dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2015-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf

POPIS TABLICA

Tablica 1: Vrste krize i njezini indikatori 22

Tablica 2: **Promet Luke Ploče d.d. u razdoblju od 2008. do 2015. godine** 36

Tablica 3: Ukupni prihodi, ukupni rashodi i poslovni rezulatat Luka Ploče d.d. za razdoblja od 2008. do 2015. 37

POPIS SLIKA

Slika 1: Vanjski i unutarnji uzroci krize 10

Slika 2: Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima 16

Slika 3: Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja – stupnjevani prikaz kriznog razvoja 21

Slika 4: Proces analize, dijagnoze i terapije 27

Slika 5: Strategije u kriznim uvjetima 30