Analiza stanja javnog trgovačkog društva prilikom promjene predsjednika uprave

Šarac, Miodrag

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:590865

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

SVEUČILIŠTE VERN

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

ANALIZA STANJA JAVNOG TRGOVAČKOG DRUŠTVA PRILIKOM PROMJENE PREDSJEDNIKA UPRAVE

Miodrag Šarac

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

ANALIZA STANJA JAVNOG TRGOVAČKOG DRUŠTVA PRILIKOM PROMJENE PREDSJEDNIKA UPRAVE

Mentor: doc. dr. sc. Davor Perkov

Student: Miodrag Šarac

Zagreb, svibanj 2021.

SADRŽAJ

SAŽETAK IV
ABSTRACT IV
1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 2
1.2. Predmet istraživanja 2
1.3. Ciljevi istraživanja 2
1.4. Istraživačka pitanja 2
1.5. Metode istraživanja 3
1.6. Struktura rada 3
2. UPRAVLJANJE JAVNIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA 4
2.1. Pojam javnih trgovačkih društava 7
2.2. Specifičnosti suvremenog poslovanja 10
3. POSLOVNA KRIZA 16
3.1. Uzroci krize 17
3.2. Proces izlaska iz krize 23
3.3. Profil predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva u poslovnoj krizi 27
4. ANALIZA STANJA U JAVNOM TRGOVAČKOM DRUŠTVU 32
4.1. Pojam i elementi analize stanja (*clean start*) 32
4.2. Elementi analize stanja 34
4.3. Uloga konzultanata u savjetovanju menadžmenta javnoga trgovačkog društva 44
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 47
5.1. Opis uzorka 48
5.2. Prikaz rezultata 48
5.3. Analiza rezultata 53
5.4. Zaključci istraživanja 55
6. ZAKLJUČAK 57
LITERATURA 60
ŽIVOTOPIS 64

SAŽETAK

Javna trgovačka društva su poduzeća koja imaju monopolski položaj, pružaju usluge od javnog interesa za građane i pod kontrolom su javnih vlasti. Od javnih usluga ističu se odvoz smeća, vodne usluge, opskrba električnom energijom ili javni prijevoz. Bez obzira na to što glavni cilj nije ostvarivanje dobiti, javna trgovačka društva moraju biti učinkovita u svojem poslovanju. Poslovna kriza je splet okolnosti koje mogu uzrokovati različite poteškoće u poduzeću. Može biti uzrokovana vanjskim i/ili unutarnjim činiteljima. Svaka poslovna kriza zahtijeva pomno pripremljenu koordinaciju aktivnosti menadžera kojim se preokreće negativni trend poslovanja. Analiza stanja provodi se najčešće kod promjene vlasnika, menadžera, nadzornika ili pri ulasku kreditora ili investitora. Njezina glavna svrha je ocjena stanja poduzeća u određenom trenutku promjene. Razgraničava odgovornost prošle i buduće uprave te se analiziraju različiti elementi poslovanja poput financijskog stanja, usklađenosti sa zakonskim propisima, provedbe propisa zaštite na radu, organizacije, upravljanja rizicima i ljudskim resursima te učinkovitosti informacijskog sustava. Na kraju se izvode zaključci i istaknu se glavne preporuke mogućih poboljšanja. Za provedbu analize stanja (*clean start*) odgovorni su vanjski konzultanti koji osiguravaju neovisan i objektivan pogled na sve aspekte poslovanja. U radu se želi ispitati važnost izrade analize stanja prilikom promjene Uprave u javnom trgovačkom društvu. Provedeno je istraživanje metodom intervjua sa šest predsjednika uprava javnih trgovačkih društava. Na temelju prikupljenih podataka autor je dokazao korisnost analize stanja (*clean start*) kod promjene uprave u javnome trgovačkom društvu.

Ključne riječi: javna trgovačka društva, poslovna kriza, promjena uprave, analiza stanja

ABSTRACT

State-owned enterprises are companies which hold a monopoly over the market, provide services of public interest to citizens and are controlled by the public authorities. Among public services there is waste removal, water supply, electricity supply and public transport. Although their main objective is not profit-gaining, state-owned enterprises must be efficient in their business. A business crisis is a combination of situations that can cause various difficulties within the company. It can be caused by external and/or internal factors. Every business crisis requires a carefully prepared coordination of activities by a manager who reverses the negative business trend. The situation analysis is most often carried out when there is a change in the owner, manager or a supervisory board, or when creditors or investors enter the company. Its main purpose is to evaluate the company at a particular time of change. It distinguishes responsibility between the former and the future management and analyses various elements of business such as the financial condition, compliance with legal regulations, implementation of safety regulations, organization, risk and human resources management, as well as the information system efficiency. Finally, conclusions are drawn and the main recommendations for possible improvements are emphasized. A clean start analysis is entrusted to external consultants who are to ensure an independent and objective view of all aspects of the business. This paper aims at examining the importance of a situation analysis at a moment in which the state-owned enterprises' manager roles change. The research method used was the interviews with 6 CEOs in state-owned enterprises. Based on the collected data, the author proved the functionality of a clean start analysis at a time of manager role changes in a state-owned company.

Key words: state-owned enterprises, business crisis, manager role change, situation analysis

1. UVOD

Tema ovoga diplomskog stručnog rada je ukazivanje na potrebu korištenja analize stanja (tzv. *clean start* analize) pri stupanju na dužnost novog predsjednika uprave u javnim trgovačkim društvima kojima su osnivači država ili jedinice lokalne i regionalne samouprave. Postoji razlika između pojmova *fresh start* i *clean start*. Termin *fresh start* odnosi se na pojedinca, odnosno na potpunu promjenu jednog segmenta života, posebno nakon doživljenog neuspjeha. *Clean start* je analiza koju provode konzultantske kuće kod promjene u trgovačkom društvu.

Poslovanje svakoga javnog trgovačkog društva mora biti uređeno tako da se zadovolje dva kriterija. To su ekonomično poslovanje i pružanje zadovoljavajuće razine javnih usluga korisnicima. Nužno je osigurati kontinuitet takvog poslovanja bez obzira na izazove koji se mogu pojaviti u određenim neprilikama na lokalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini. Poremećaji u poslovanju mogu imati nekoliko različitih uzroka koji mogu biti međusobno povezani. Stoga je potrebno ispitati segmente poslovanja kao što su javna nabava, organizacijska struktura, upravljanje rizicima, upravljanje ljudskim kapitalom, informacijski sustav, zaštita na radu, sudski sporovi te provesti analizu financijskih izvještaja. Ako trenutačna uprava ne uspije u razumnom roku promijeniti negativan tijek poslovanja, javlja se potreba za uspostavom nove uprave koja će morati pružiti adekvatan odgovor za izlazak iz krize. Promjena predsjednika uprave predstavlja kritičnu promjenu u životnom ciklusu organizacije. Uzroci promjena mogu biti različiti, odnosno mogu biti posljedica vlastitih odluka ili nekih drugih činitelja. Kod promjene vlasnika, menadžera ili nadzornika, ulaska kreditora ili investitora, sklapanja značajnih poslovnih odnosa i slično, dolazi do potrebe za analizom stanja.

Osnovni cilj analize stanja je ukazati na sveukupno stanje javnoga trgovačkog društva prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave. Analizira se stabilnost poduzeća, ukazuje na stvarno financijsko i organizacijsko stanje te se definira rizike, potencijalna potraživanja i obveze na točno određen dan. Također, analizira se usklađenost sa zakonskim propisima, financijsko stanje, učinkovitost uspostavljenih poslovnih procesa i procedura, poslovanje u širem smislu i ostale bitne čimbenike. S obzirom na to da se novi predsjednik uprave društva mora brzo upoznati s poslovanjem, preporučuje se navedeni tip analize jer se tim postupkom može utvrditi stanje i kvalitetu upravljanja u proteklom razdoblju. Osim toga, može se prepoznati i na koji segment poslovanja se najprije treba usredotočiti. U tom slučaju, kada je

dio problema identificiran, predsjednik uprave odmah može početi s korektivnim akcijama, umjesto da nepotrebno troši vrijeme i resurse na otkrivanje anomalija u poslovanju. Neovisnom i nepristranom analizom stanja konzultantske kuće uz objektivan uvid u poslovanje je razgraničenje odgovornosti dviju uprava. Taj dokument vlasnicima društva pokazuje realnu sliku rada prethodne uprave i stanja društva.

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja jest nedovoljno poznavanje koncepta i koristi analize stanja pri preuzimanju mjesta predsjednika uprave u javnom trgovačkom društvu u hrvatskim gospodarskim uvjetima.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su prednosti analize stanja trgovačkog društva u javnom vlasništvu koje se nalazi u krizi pri promjeni uprave u Republici Hrvatskoj.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada je ukazati na opravdanost, prednosti i učinke analize stanja u trenutku kada se mijenja čelnik javnoga trgovačkog društva. U navedenom kontekstu utvrđeni su i sljedeći podciljevi:

C1. Ispitati osviještenost o postojanju analize stanja.

C2. Ispitati opravdanost korištenja analize stanja prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnog trgovačkog društva.

C3. Istražiti prednosti i učinke analize stanja prilikom stupanja na dužnost predsjednika uprave u javnom trgovačkom društvu.

C4. Otkriti može li analiza stanja postati preduvjet novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva prije stupanja na dužnost.

1.4. Istraživačka pitanja

IP1. Postoje li saznanja o mogućnosti korištenja analize stanja?

IP2. Koje su koristi analize stanja novom predsjedniku uprave javnoga trgovačkog društva?

IP3. Koje su prednosti i učinci analize stanje prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva?
IP4. Ima li analiza stanja potencijal postati preduvjet novog predsjednika uprave javnog trgovačkog društva prije stupanja na dužnost?

1.5. Metode istraživanja

U ovome specijalističkom diplomskom stručnom radu analiziraju se sekundarni i primarni izvori. Sekundarni izvori podataka su stručna literatura, statistički podaci, članci, internetski izvori, stručni i znanstveni inozemni te domaći radovi. Izlažu se učinci analize stanja prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnog trgovačkog društva koje se nalazi u krizi na području Republike Hrvatske. U izradi ovoga rada primijenjene su metode deskripcije, indukcije, dedukcije, sinteze i analize. Primarni podaci dobiveni su metodom individualnih intervjua sa šest zaposlenih predsjednika uprave javnih trgovačkih društava na području Primorsko-goranske županije.

1.6. Struktura rada

Rad počinje uvodom, a nastavlja se poglavljem pod nazivom *Upravljanje javnim trgovačkim društvima*. U tom dijelu objašnjen je pojam javnih trgovačkih društava i specifičnosti suvremenog poslovanja koje ih okružuju. Treći dio rada naziva *Poslovna kriza* obrađuje pojam poslovne krize kao pojave u životnom ciklusu poduzeća te obrazlaže njezine uzroke. Prikazan je proces izlaska iz krize, ali i profil predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva koji bi trebao preokrenuti poslovanje u pozitivni trend. Četvrti dio odnosi se na analizu stanja u javnom trgovačkom društvu. Objašnjen je pojam analize stanja (*clean start*) te su definirani njezini dijelovi. Također je prikazana uloga konzultanata kao nositelja znanja u izradi analize takvog tipa. Peti dio donosi *empirijsko istraživanje* u kojem je obavljen polustrukturirani intervju sa šest predsjednika uprava u javnim trgovačkim društvima.

2. UPRAVLJANJE JAVNIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA

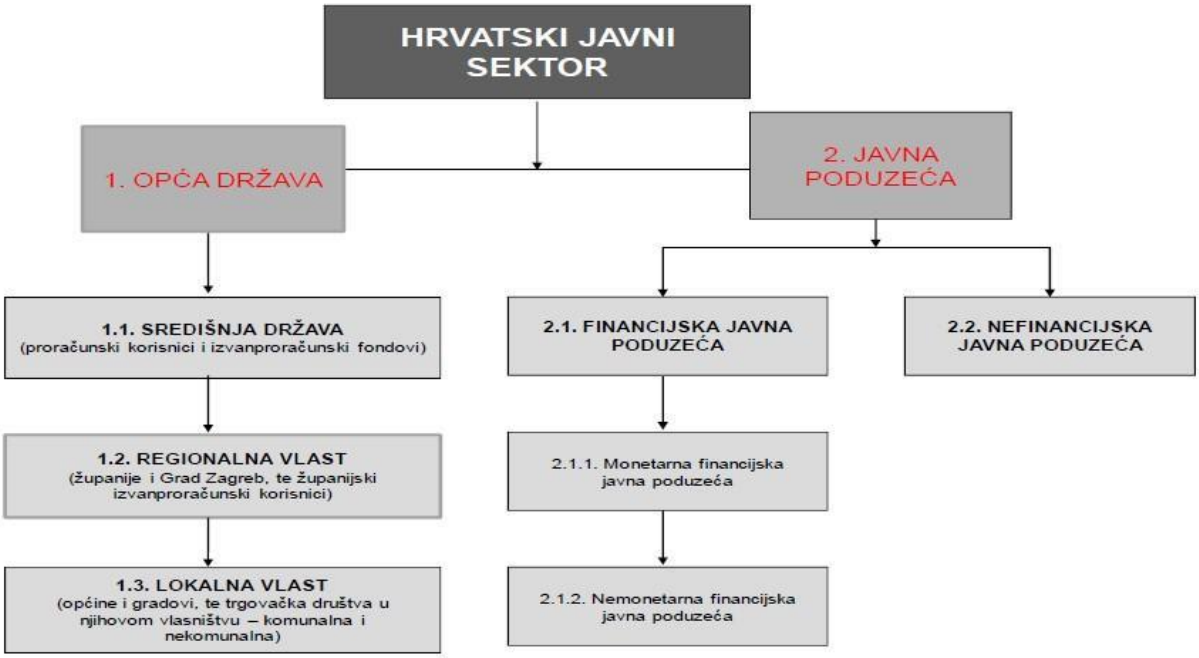
Određivanje pojma javnih trgovačkih društava zahtijeva poznavanje ustrojstva javnog sektora u Republici Hrvatskoj. Stručni termin „opća država“ obično označava pojam državnog sektora ili države, koji se mnogo češće rabe kolokvijalno. Javni sektor sastoji se od: 1. opće države (središnje države te regionalnih i lokalnih državnih tijela); 2. nefinancijskih javnih poduzeća; 3. javnih financijskih institucija. Javnim nefinancijskim poduzećima smatraju se ona u vlasništvu i/ili pod kontrolom države: javna poduzeća, a financijska poduzeća u vlasništvu ili pod kontrolom države nazivaju se javnim financijskim institucijama (npr. središnja banka).[1]

Javna uprava može se odrediti kao tijelo koje ima političke ovlasti, sredstva i resurse koji su potrebni za ostvarenje općih interesa i promicanje općeg dobra. „Tako pojam javne uprave nije ograničen na državnu upravu, koja je njezin vrlo važan dio, nego se odnosi i na regionalnu i lokalnu samoupravu, javna poduzeća, djelatnost koncesionara i subvencioniranog privatnika u obavljanju javnih službi“ (Perko Šeparović, 2006, str. 11).

Poslovanje svakoga javnog trgovačkog društva mora biti uređeno tako da se zadovolje navedena dva kriterija, odnosno ekonomično poslovanje i pružanje zadovoljavajuće razine javnih usluga korisnicima. Nužno je osigurati kontinuitet takvog poslovanja kroz cjelokupno razdoblje poslovanja, bez obzira na izazove koji se mogu pojaviti u određenim neprilikama na lokalnoj, državnoj ili globalnoj razini. Na temelju definicije MMF-a, hrvatski javni sektor sastoji se od dva dijela, odnosno od opće države i javnih poduzeća.

[1] Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf, str. 3 (11. 1. 2021.).

Slika 2.1. Podjela hrvatskoga javnog sektora



Izvor: Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf, str. 13 (11. 1. 2021.).

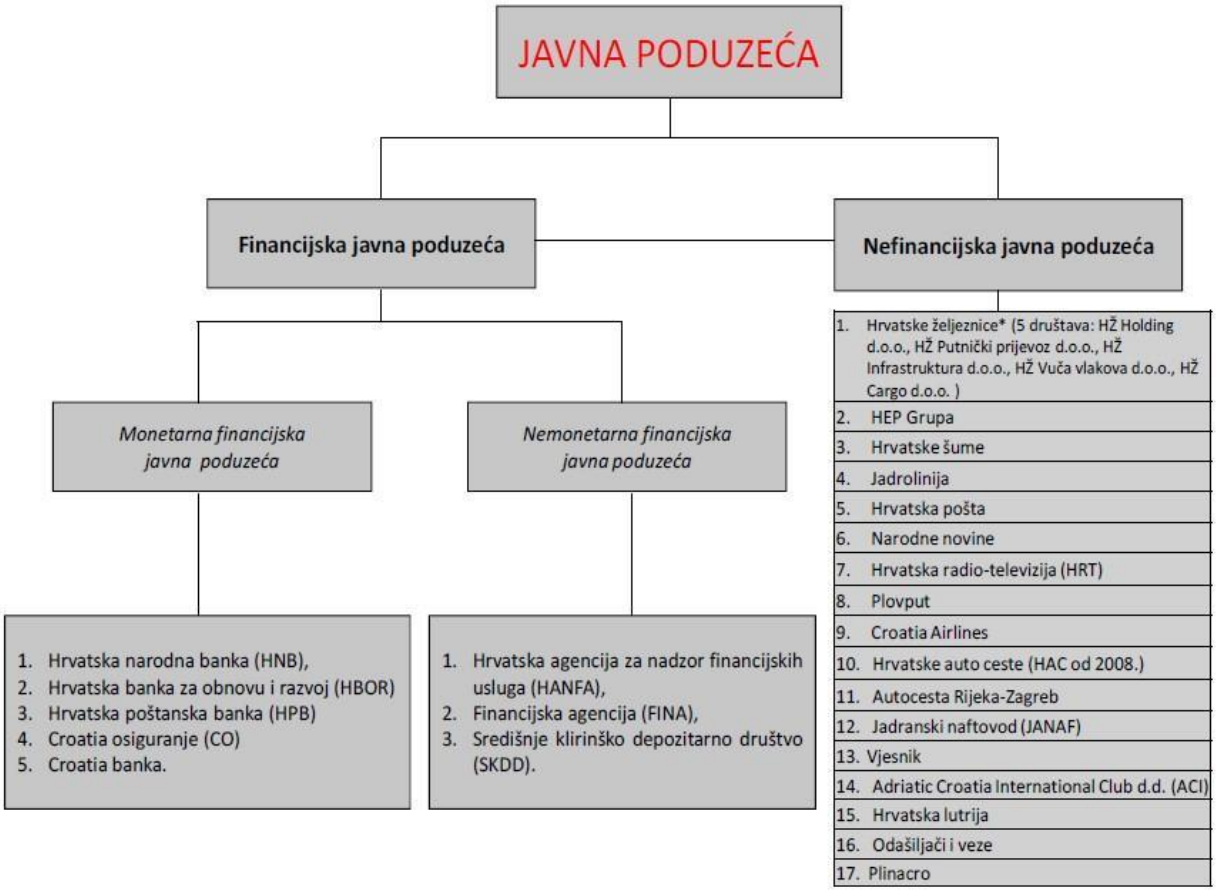
Opća država u Hrvatskoj sastoji se od tri razine vlasti: središnje države (ministarstva, izvanproračunski fondovi i agencije), regionalne vlasti (županije) i lokalne vlasti (gradovi i općine). Opća država obuhvaća sve institucije koje se izravno ili posredno financiraju iz proračuna. U tu skupinu pripadaju i izvanproračunski korisnici. Financijska agencija (FINA) vodi Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna koji je javno dostupan.

U okviru hrvatskoga javnog sektora u drugu skupinu pripadaju javna poduzeća. Prema jednoj definiciji „javna su poduzeća (engl. *public utilities*, njem. *öffentliche Versorgungsbetriebe*, fr. *service public*), poduzeća u monopolskom položaju, koja nude bitna dobra i usluge, a podložna su javnoj vlasti, koja treba osigurati da posluju u javnom interesu. Javnim se poduzećima obično smatraju ona koja pružaju usluge posredstvom žica, kabela, cijevi i tračnica. Ona nude plin, vodu, struju, telekomunikacije, sanitarije, željeznički prijevoz“.[2] Navedena poduzeća

[2] Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf, str. 29 (11. 1. 2021.).

imaju zajednička obilježja, a to je velika količina skupe i usko specijalizirane opreme. Kako bi se moglo održati niske cijene te istovremeno ostvariti dovoljnu razinu prihoda za pokriće troškova, potrebno je opslužiti što veći broj korisnika. Zbog toga je na određenom području neekonomično imati više od jednog vodovoda ili jednog centra za gospodarenje otpadom. Velike investicije neizbježno ograničavaju broj proizvođača pa konkurencije u tom smislu nema. Stoga se takva poduzeća često naziva i prirodnim monopolima.

Slika 2.2. Podjela javnih poduzeća (društva) u Republici Hrvatskoj



Izvor: Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf, str. 29 (11. 1. 2021.).

Javna poduzeća moguće je podijeliti na financijska javna poduzeća i nefinancijska javna poduzeća. Financijska javna poduzeća moguće je nadalje podijeliti na monetarna financijska javna poduzeća i na nemonetarna financijska javna poduzeća.

Monetarna financijska javna poduzeća su ona društva koja se nalaze pod kontrolom jedinica opće države. Radi se o financijskim društvima i institucijama čija je primarna djelatnost

financijsko posredovanje povezano s depozitima i financijskim instrumentima. Nemonetarna financijska javna poduzeća su sva ona nacionalna financijska društva koja se nalaze pod kontrolom jedinica opće države i predstavljaju varijantu nefinancijskih i nemonetarnih financijskih javnih društava. Obavljaju pomoćne aktivnosti transakcija koje su povezane s financijskom imovinom i obvezama. Nisu izložene riziku osiguranja financijske imovine ili stvaranju obveze, već je njihova glavna aktivnost obavljanje financijskog posredovanja. U skupinu monetarnih financijskih javnih poduzeća pripadaju institucije kao što su Hrvatska narodna banka (HNB) i Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR). Nemonetarna financijska javna poduzeća su Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Financijska agencija (FINA).

Poslovanje nefinancijskih javnih poduzeća u većini zemalja odvija se po načelu pružanja usluga na nekomercijalnoj osnovi, najčešće u obliku nižih cijena od onih potrebnih za pokrivanje troškova kao što je naplaćivanje struje korisnicima koja je niža od tržišne za kućanstva. Također se, prema zahtjevu države, pružaju i određene socijalne usluge. Takve vrste nekomercijalnih aktivnosti mogu funkcionirati po načelu subvencioniranja raznih skupina potrošača tako da neki potrošači istu uslugu plaćaju više, dok drugi plaćaju manje. U nekim se slučajevima gubitak iz poslovanja nefinancijskih javnih poduzeća pokriva iz proračuna. Poslovanje takvog tipa narušava transparentnost u odnosu nefinancijskih javnih poduzeća i opće države te navedeni odnosi trebaju biti predmetom ispitivanja pri razmatranju fiskalne pozicije države. Nefinancijska javna poduzeća pretežito su poduzeća u državnom vlasništvu ili pod državnom kontrolom jer ona mogu pružati usluge od posebnog državnog interesa te pokrivaju područja prometa, infrastrukture, energetike i ostalih usluga od općega ekonomskog i društvenog interesa koji su predmetom redovnog praćenja, kontrole i revizije poslovanja države. „Skupinu javnih poduzeća čine nefinancijska javna poduzeća kao što su Hrvatske željeznice, HEP Grupa, Hrvatske šume, Jadranski naftovod, Jadrolinija, Hrvatska pošta, Narodne novine i Croatia Airlines.“[3]

2.1. Pojam javnih trgovačkih društava

Na temelju klasifikacije Međunarodnoga monetarnog fonda (MMF), javna trgovačka društva su ona društva koja se nalaze u državnom vlasništvu ili su pod njezinom kontrolom. Takvo

[3] Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf, str. 29 (11. 1. 2021.).

definiranje podrazumijeva da se i poduzeća koja su u manjinskom državnom vlasništvu smatraju javnim poduzećima s pripadajućim elementima javnosti i tržišnosti. Ključni elementi javnosti ogledaju se u činjenici da (Bajo i Zuber, 2018, str. 4):

- glavne poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala
- dobit/gubitak poslovanja putem državnog proračuna pripada cijeloj zajednici
- javno poduzeće odgovara za svoje poslovanje cijelom društvu – parlamentu kao „čuvaru“ javnog interesa.

Javna poduzeća organizirana su kao društva s ograničenom odgovornošću ili kao dionička društva. Nadalje se mogu podijeliti na financijska i nefinancijska društva. Financijska javna poduzeća većinom se odnose na javne financijske institucije kao što su banke i druge slične financijske institucije koje obavljaju različite financijske i fiskalne usluge. „Nefinancijska javna poduzeća uglavnom pružaju osnove širokom krugu korisnika, i to često na nekomercijalnoj osnovi, čime narušavaju cjenovnu konkurenciju na tržištu“ (Bajo i Zuber, 2018, str. 5). Više različitih elemenata čini uspješnost poslovanja javnog poduzeća. Primarni cilj poduzeća u javnom vlasništvu nije ostvarenje dobiti, već zadovoljenje javnih potreba i interesa za određenom uslugom. Stoga, uz održivost financija, ostali bi čimbenici bili zadovoljstvo korisnika javnih usluga i transparentnost u poslovanju i izvještavanju te učinkovito upravljanje. „Pošto su u javnom vlasništvu, od njih se očekuje da obavljaju različite aktivnosti od javnog interesa i u isto vrijeme postižu ekonomske ciljeve i generiraju veći novčani priljev od odljeva“ (Aharoni, 1981, str. 1341).
Javna trgovačka društva osniva država i imaju ciljeve u vezi s dvije karakteristične dimenzije učinkovitosti: socijalnu i ekonomsku. „Elementi tržišnosti ogledaju se u dva aspekta: očekuje se da javno poduzeće bude financijski zdravo u dugom roku (podvrgnuto stalnoj tržišnoj provjeri) te da cijene usluga javnih poduzeća budu utemeljene na troškovima poslovanja“ (Bajo i Zuber, 2018, str. 5). Uspješnost poslovanja javnog poduzeća sastoji se od više povezanih segmenata poslovanja. Pritom se mogu uključiti elementi kao što su ekonomičnost, pružanje zadovoljavajuće razine usluge za korisnike javnih usluga, transparentnost u poslovanju i izvještavanju te učinkovito upravljanje.

„Naime, jedna od prioritetnih obveza lokalne samouprave, i svakako najvažnija i najdominantnija obveza, jest rješavanje komunalne problematike, odnosno obavljanje i organiziranje obavljanja poslova komunalnog gospodarstva, i to na način da ono bude dostupno

korisnicima komunalnih usluga, da mogu utjecati na njih, dakle da korisnici pružanjem komunalnih usluga budu zadovoljni“ (Kemeter, 2009, str. 11).

„Danas su komunalne djelatnosti: opskrba pitkom vodom, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda, prijevoz putnika u javnom prometu, održavanje čistoće, odlaganje komunalnog otpada, održavanje nerazvrstanih cesta, tržnice na malo, održavanje groblja i krematorija i prijevoz pokojnika, obavljanje dimnjačarskih poslova i javna rasvjeta“ (Kemeter, 2009, str. 17).

Komunalne djelatnosti najčešće obavljaju trgovačka društva koje osnivaju jedinice lokalne samouprave. Pretežno su osnovana kao društva s ograničenom odgovornošću, a rjeđe kao dionička društva. Jedinice lokalne samouprave vrše nadzor nad javnim trgovačkim društvom putem skupštine društva i nadzornog odbora. Mehanizmi nadzora propisani su društvenim ugovorom ili statutom društva. Na čelu javnog trgovačkog društva nalazi se uprava s jednim ili više direktora koji su odgovorni za poslovanje društva.

Osnivač i društvo nalaze se ovdje u posebnom odnosu zbog specifičnosti komunalnih djelatnosti (Kemeter, 2009, str. 147):

- Od posebnog su značenja za zajednicu te postoji poseban javni interes za obavljanje njihove djelatnosti;
- Subjekti koji obavljaju komunalnu djelatnost (obično su i jedini ovlašteni za njezino obavljanje) imaju određeni monopol u odnosu prema korisnicima;
- Dio tih komunalnih djelatnosti odnosi se na dobra koja nemaju konkurenciju, koja su jednako dostupna svima (nikog se ne može isključiti iz njihova korištenja, tu nema tržišta);
- Sve se više postavlja pitanje treba li pustiti privatni kapital u domenu komunalnih djelatnosti sa svim mogućim posljedicama koje iz toga proizlaze. Zato je ZKG u čl. 7. propisao da jedinica(e) u trgovačkom društvu ima/imaju (moraju imati) većinski dio dionica odnosno udjela.

Objekti i uređaji komunalne infrastrukture pripadaju lokalnoj samoupravi. U slučaju stečaja društva, stečajni vjerovnici mogu biti privatne i pravne osobe koje nisu povezane s obavljanjem komunalne djelatnosti, što znači da teoretski mogu postati vlasnicima objekata i uređaja komunalne infrastrukture. No takva je mogućnost uklonjena Zakonom o vodnim uslugama

(NN, 66/19, čl. 10.). Javna trgovačka društva nemaju primarni zadatak stvarati dobit, već građanima osigurati redovito i kvalitetno pružanje komunalnih usluga. Dapače, Zakonom o vodnim uslugama (NN, 66/19, čl. 34.) spriječena je isplata dividendi.

Kod mjerenja učinkovitosti sustava javnog poduzeća važno je definirati ključne pokazatelje uspješnosti ili KPI. Tu se radi o pokazateljima koji, ovisno o djelatnosti poduzeća, prikazuju kvalitetu poslovanja. Mjerenje kvalitete poslovanja je ključno za javni sektor zato što pridonosi postizanju boljih rezultata u pogledu ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. „Da bi pokazatelji izvedbe djelovali kao zrcala koja odražavaju aktivnosti, moraju imati sljedeće značajke: 1) konzistentnost tijekom vremena i između jedinica; 2) moraju uspoređivati slično sa sličnim; 3) moraju biti jasni i dobro definirani; 4) moraju mjeriti ono za što je odgovoran menadžer; 5) moraju biti neovisni o okolini u kojoj se odluke donose; 6) moraju biti sveobuhvatni i odražavati važna područja posla; 7) moraju biti ograničeni na ključna područja izvođenja; 8) moraju biti relevantni za specifične potrebe i uvjete organizacije i 9) moraju biti realistični u ciljevima koje postavljaju“ (Perko Šeparović, 2006, str. 64).

Cijenu usluga, način obračuna i način plaćanja određuje isporučitelj usluge. Cijena se može sastojati od fiksnog i varijabilnog dijela koji mora biti dostatan za pokrivanje rashoda društva. Može sadržavati i iznos za financiranje gradnje i održavanje objekata i uređaja komunalne infrastrukture, a koji je na računu posebno naveden.

2.2. Specifičnosti suvremenog poslovanja

Suvremeno poslovanje obilježavaju dinamički procesi u internoj i eksternoj okolini. Glavne značajke takvog poslovanja su nesigurnost, nepredvidljivost, globalizacija, umreženost i međuovisnost, rastuća konkurencija, sve veći zahtjevi kupaca i ovisnost poslovanja o modernoj informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. Poduzeća koja su osnovana isključivo zbog ostvarenja dobiti moraju održavati ravnotežu istovremenog povećanja efikasnosti i efektivnosti, odnosno nastoje smanjiti troškove, a u isto vrijeme ponuditi što veću vrijednost kupcu kako bi se mogla ostvariti premoć nad konkurencijom. S druge strane, javna poduzeća imaju cilj pružiti što bolju uslugu svojim korisnicima, uz uvjet da cijena proizvoda ili usluge pokriva troškove ukupnog poslovanja kako bi se poslovanje moglo nesmetano odvijati. Suvremeno poslovanje u javnim poduzećima obilježava značajno povećanje zahtjeva korisnika

za boljom (savršenom) uslugom uz poštivanje sve većih ekoloških standarda te uz održavanje razine postojećih troškova.

Najvažniji resurs, bez obzira na vrstu i djelatnost poduzeća, predstavljaju pravovremene i točne informacije, njihovo povezivanje u sustav znanja, kao i povezivanje s različitim dionicima s ciljem održavanja stabilnosti i razvoja poduzeća u općem smislu. Glavni čimbenik poslovanja postali su ljudski potencijali koji osobnim razvojem i stečenim kompetencijama imaju sposobnost nadalje razvijati svoje znanje i sposobnosti i tako stvarati dodatnu vrijednost poduzeća. Izazov javnih poduzeća u današnje doba je očuvati kvalitetan ljudski potencijal u organizaciji. Stjecanjem kompetencija i iskustva radnika javna poduzeća dugoročno nisu konkurentna s privatnim sektorom u privlačenjem kvalitetnijih i ambicioznijih kadrova. U javnim poduzećima mogućnosti napredovanja su vrlo ograničene. Zbog krute poslovne organizacije i hijerarhijskog sustava vrednovanja rada dugoročno je nemoguće zadržati mlađe kadrove koji su energija promjena i staratelji dodatne vrijednosti.

Trendovi u poslovanju traže konstantno učenje i prilagodbu na novonastale uvjete i različite izazove koje se postave pred poduzeće. Stoga je sposoban menadžment ključan prilikom obavljanja funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja kako bi se uspješno moglo upravljati novonastalim promjenama.

Slika 2.3. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija

Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 3.

Funkcija planiranja obuhvaća definiranje vizije i misije, ciljeva te strategije poslovanja. Proces planiranja započinje analizom okoline, tj. analiziranjem snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Tako menadžment ima uvid u trenutačnu situaciju u kojoj se poduzeće nalazi i što sve treba poduzeti da bi se mogli ostvariti zacrtani ciljevi. Zatim se, s obzirom na potrebe, izrađuju kratkoročni, srednjoročni i dugoročni planovi po pojedinim organizacijskim jedinicama ili poslovnim funkcijama, ali i na razini cjelokupnog poduzeća.

Funkcijom organiziranja koordiniraju se aktivnosti grupa i pojedinaca potrebnih za realizaciju ciljeva i planova. Važno je uspostaviti koordinacijske mehanizme i razviti komunikacije aktivnosti kako bi se proces realizacije ciljeva mogao ostvariti. Suvremeno poslovanje zahtijeva povezanost cjelokupnog poduzeća kako bi informacije pravovremeno i točno stizale do odgovornih osoba koje potom poduzimaju određene radnje u skladu s novonastalom situacijom.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima postaje sve važnija u suvremenom poslovanju. Kvalitetno odrađene selekcije zaposlenika, edukacije i ostalo što obuhvaća odjel ljudskih potencijala, izravno utječu na postizanje uspjeha svakog poduzeća. Velika se pozornost posvećuje razvoju zaposlenika, odnosno sve se više ulaže u stjecanje novih znanja i vještina. Osobni napredak zaposlenika jamči i napredak poduzeća na dulji rok.

Funkcija vođenja označava usmjeravanje akcija ljudskog potencijala prema realizaciji postavljenih ciljeva. Uz odabir odgovarajućeg stila vođenja, potrebno je definirati načine motivacije, poput sudjelovanja u procesu donošenja odluka ili prepuštanje odgovornosti, koji bi morali osigurati kvalitetnu realizaciju ciljeva.

Funkcija kontroliranja obuhvaća utvrđivanje realizacije ciljeva i procesa u poduzeću. Može se kontrolirati ostvarenje postavljenih planova, ali i kvaliteta proizvodnog procesa u poduzeću. Svaki kupac, bez obzira na proizvod ili uslugu koju kupuje, želi dobiti pravu vrijednost s obzirom na uloženo, stoga je kvaliteta proizvoda ili usluge ključna u čitavom ciklusu poslovanja poduzeća. Svako odstupanje od propisanih kriterija zahtijeva pravovremeno poduzimanje korektivnih aktivnosti. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućuje brz i potpun uvid u takvu vrstu problematike te se tako smanjuje vrijeme reakcije na novonastale okolnosti.

Menadžment ima najveću odgovornost za tijek i rezultate poslovanja te multifunkcionalnu ulogu u poduzeću. „Menadžment tako obavlja uloge iz područja međuljudskih odnosa, upravljanja informacijama i odlučivanja“ (Rupčić, 2018, str. 6). Područje međuljudskih odnosa obuhvaća različite protokolarne odnose, kao što je sastanak s poslovnim partnerima i potpisivanje službenih dokumenata. Uloga vođe očitava se u određivanju pravca djelovanja i motivacije zaposlenika pri obavljanju delegiranih zadataka. Uloga koordinatora postiže se korištenjem alata informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Područje upravljanja informacijama obuhvaća primanje, analizu i distribuciju informacija. Kako bi se moglo realizirati navedene aktivnosti, potrebno je obavljati aktivnosti monitoringa, odnosno konstantno pratiti zbivanja u okruženju u potrazi za korisnim informacijama. U području odlučivanja koriste se takve informacije kako bi se moglo iskoristiti snage i prilike, a smanjiti slabosti i prijetnje poduzeća. Kako bi poduzeće moglo biti ekonomično, potrebno je pravovremeno i u prave svrhe alocirati ograničene resurse. Važno je utvrditi prioritete reagiranja te maksimalno iskoristiti ograničene novčane resurse u korist poduzeća. Vještina komuniciranja i pregovaranja je ključna osobina menadžera. Bez obzira na znanje i sposobnosti, potrebno je ispravno artikulirati misli i činjenice u komunikaciji s internim i eksternim dionicima. To se posebno odnosi na situacije gdje je potrebno riješiti neke potencijalne sukobe i nesuglasice ili pregovarati za boljitak poduzeća. Iz navedenog se može zaključiti da je posao menadžera izrazito raznolik i složen te da obuhvaća velik broj fragmentiranih zadataka koji se obavljaju u svakodnevnom poslovanju. Svaki od zadataka zahtijeva raspolaganje odgovarajućim informacijama kako bi se mogli stvoriti preduvjeti za donošenje ispravnih odluka. Zbog toga je upravo donošenje odluka temelj menadžerskog rada, a koje uvijek moraju biti potpomognute što većim brojem strukturiranih podataka koji bi trebali smanjiti rizik i neizvjesnost odlučivanja.

Slika 2.4. Menadžerski kriteriji uspješnosti

Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci., str. 19.

Temeljni menadžerski kriteriji, odnosno ključni čimbenici uspjeha, su produktivnost, efikasnost i efektivnost. „Ovi se kriteriji, uz potrebu izvjesnog stupnja prilagodbe, mogu koristiti za evaluaciju menadžmenta, odnosno rada bilo koje organizacije, kako profitne, tako i neprofitne“ (Rupčić, 2018, str. 19). Produktivnost se odnosi na količinu nekog ostvarenja postignutog u određenom razdoblju uz pretpostavku određene kvalitete.

Produktivnost raste ako se u kraćem vremenskom okviru ostvari ista razina učinaka uz zadržavanje razine kvalitete. Nastaje kao posljedica kombiniranja resursa i znanja koji imaju mogućnost postizanja boljih rezultata. Stoga je potrebno identificirati koje su vještine potrebne za obavljanja određenih poslova i za to pronaći odgovarajuće djelatnike koji su spremni odgovoriti na izazove takve vrste. Ako zaposlenici ne posjeduju određena znanja i vještine, onda je potrebno pronaći odgovarajuće izvan poduzeća ili investirati u proces obuke i obrazovanja. Osim djelatnika, poduzeće mora imati osiguranu raspoloživost tehnoloških rješenja. Tako se produktivnost može povećati unaprjeđenjem kapitalne opremljenosti, odnosno ulaganjem u različite procese automatizacije, mehanizacije i softverskih rješenja.

Efektivnost znači činjenje prave stvari, dok se efikasnost odnosi na činjenje prave stvari na pravi način. Ako je neki proizvod izuzetno efikasan, poduzeće može zapasti u teškoće, a poduzeće izgubiti prepoznatljivost i ugled. Razlog tome leži u činjenici da proizvod ili usluga koja se pruža ne zadovoljava potrebe kupca. Tako je potrebno posebnu pozornost posvetiti postizanju efektivnosti, odnosno prepoznati potrebe na tržištu, kako bi ono moglo opslužiti pravim proizvodima ili uslugama. Čak i u slučaju ako poduzeće stvara ono što tržište traži, ono

može biti neefektivno ako isporuku ne obavlja pravovremenu ili uz neodgovarajuću kvalitetu. Ako je poduzeće trenutačno efektivno, to ne znači da će tako biti i u idućem razdoblju. Zbog toga je potrebno kontinuirano održavati efektivnost uz istovremeno uključivanje inovacijskih aktivnosti. Efikasnost je vezana uz ostvarenje ciljeva s obzirom na intenzitet i trošak korištenja resursa u tom procesu. Zbog toga se za neki proizvodni proces može zaključiti da je efikasan ako je proizveo proizvod ili uslugu uz niže troškove u odnosu na konkurente ili ostvarene rezultate u prethodnom razdoblju, uz zadovoljavajuću razinu kvalitete.

Postoji mogućnost da se procesi efektivnosti i efikasnosti postave na pogrešan način. To se može dogoditi u slučaju ako menadžment odluči minimizirati troškove da bi dobit poduzeća bila što veća, a nagrada su menadžerski bonusi, ako ovise o razini profita. Međutim, ako se štedi na stavkama koje su od presudne važnosti za nastavak i održavanje poslovanja, kao što su istraživanje i razvoj i edukacija i razvoj ljudskih potencijala, može doći u pitanje budućnost poduzeća. „Stoga se maksimalizacija efikasnosti u sadašnjosti može očitovati minimalizacijom efikasnosti u budućnosti pa opstanak poduzeća može doći u pitanje“ (Rupčić, 2018, str. 20). Važno je istaknuti i kako suvremena tehnologija poput alata informacijsko-komunikacijske tehnologije i raznih aplikacija mogu unaprijediti efektivnost i efikasnost, kao i produktivnost rada poduzeća.

Specifičnosti suvremenog poslovanja javnih poduzeća u Hrvatskoj su u velikom broju malih poduzeća koja nemaju snagu ulaganja u razvoj veće produktivnosti, povećanja efikasnosti i efektivnosti proizvoda. Donošenjem klimatskih politika kroz zakonske okvire poduzeća se prilagođavaju novom načinu rada zadržavajući svoje krute navike rada. Velik iskorak u Hrvatskoj su dostupna sredstva fondova Europske unije koja poboljšavaju krajnju uslugu korisnicima, ali se organizacijska struktura i način poslovanja javnih poduzeća ne prilagođava većoj produktivnosti.

3. POSLOVNA KRIZA

Termin poslovna kriza u današnjem je svijetu vezan uz različita značenja. Kriza je iznenadni događaj ili splet okolnosti koje bi mogle značajno utjecati na sposobnost organizacije da obavlja svoje poslovanje, a narušavaju reputaciju poduzeća, njezinu okolinu, sigurnost zaposlenika, klijenata ili javnosti općenito.[4] Tako se imenuju i situacije u koje se poduzeće nađe iznenada bez svoje krivnje. U tom se slučaju mogu spomenuti primjeri kao što su potresi, požari, poplave ili druge elementarne nepogode koje uništavaju resurse poduzeća i dovode u pitanje njegov opstanak. S druge strane, postoje krize koje su pod potpunim ili djelomičnim utjecajem menadžmenta.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve (Sučević, 2016, str. 12):

- Potencijalna kriza – nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Jednostavan primjer je poduzeće koje nema sustave financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava onemogućit će rano prepoznavanje simptoma problema te će problemi postati vidljivi tek kada će rješenje problema biti teže i skuplje.
- Latentna kriza – je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih poduzeća vrlo često nije svjesna činjenice da posluju na teret dobavljača. Standardni set financijskih izvještaja pokazuje dobit i stabilan novčani tijek te naizgled nema pokazatelja problema.
- Akutna kriza – simptomi krize su neposredno vidljivi.

„Unatoč svojstvu nepredvidljivosti, većina kriza se ne događa iznenada, već je rezultat niza upozoravajućih događaja“ (Tafra-Vlahović, 2013, str. 85). Nisu sva upozorenja indikator nastanka krize, ali većina kriza započinje s prethodnim upozorenjima. Neka od njih mogla bi

[4] Preporuke za krizni menadžment. Preuzeto s: https://uic.org/IMG/pdf/crisis_management_report.pdf , str. 3 (11. 1. 2021.).

biti smanjenje prihoda od kupaca, tehničko-tehnološki problemi, neadekvatna funkcionalnost ljudskog kapitala, povećanje troškova održavanja i slično.

3.1. Uzroci krize

Kriza označava negativnu i problematičnu situaciju ili razdoblje s nepredvidljivim ishodom. Ona može izazvati teško financijsko stanje u poduzeću. U tom slučaju se, osim razvoja, i tekuće poslovanje nalazi u ozbiljnim problemima. Može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu vlasnicima, menadžmentu, zaposlenicima, ugledu i financijskim rezultatima poduzeća. Tada se poduzeće nalazi u fazi depresije u životnom ciklusu poslovanja koja nastaje kao posljedica djelovanja unutarnjih ili vanjskih činitelja. Unutarnji činitelji vezani su za djelovanje menadžmenta, odnosno na donošenje pogrešnih odluka i kao posljedica učinjenih propusta, dok su vanjski čimbenici vezani za događaje koje nisu isključivo pod kontrolom poduzeća poput globalne zdravstvene situacije ili promjene gospodarske i političke okoline. Ako se poslovni poremećaji pravovremeno ne identificiraju i ako se ne poduzmu odgovarajući potezi, pretvaraju se u krizu koja može ugroziti nastavak poslovanja poduzeća.

Tablica 3.1. Osnovni razlozi za nazadovanje poduzeća

Opis	%
Loša sreća	1
Vanjski uzroci izvan kontrole menadžmenta	8
Jednaki utjecaj vanjskih i unutarnjih uzroka	24
Unutarnji problemi uzrokovani vanjskim faktorima	15
Unutarnji problemi pod menadžerskom kontrolom	52

Izvor: Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment.* Zagreb: Effectus studij financije i pravo, str. 15.

Sučević ističe da su unutarnji problemi pod menadžerskom kontrolom glavni razlog nazadovanja poduzeća. Vanjski i nepredviđeni uzroci koji su izvan kontrole menadžmenta ili loša sreća čine najmanji udio u nastanku poteškoća u poslovanju što zorno prikazuje da donesene odluke menadžmenta imaju najveću težinu na sadašnje ili buduće uspjehe, odnosno neuspjehe poduzeća.

Upozoravajući pokazatelji nastupanja financijske krize mogu biti smanjenje prihoda i povećanje rashoda, odnosno stvaranje gubitka, nelikvidnost, insolventnost, povećanje udjela tuđeg kapitala, dok se istodobno smanjuje udio vlastitog kapitala. Prekomjerna zaduženost

uzrokuje poteškoće pri vraćanju kredita, a posljedica je pojava nelikvidnosti i insolventnosti. Ako poduzeće dođe u tu fazu, tada ne može izvršavati obveze ni prema svojim dobavljačima.

Krizno upravljanje je proces koji obuhvaća tri faze. To su preventivno upravljanje, identifikacija i reaktivno upravljanje poslovnom krizom. Intencija uvijek mora biti na preventivnom upravljanju poslovnom krizom, odnosno na tehnikama pripreme i predviđanja moguće poslovne krize. Kontroling može biti pomoć menadžmentu u identifikaciji upravljanja poslovnom krizom. Kontroling ima informativno-savjetodavnu ulogu u poduzeću u prikupljanju, planiranju i analizi podataka te usmjerava menadžment pri donošenju odluka. Na osnovi obrađenih podataka kontroling pruža menadžmentu informacije o situaciji u internoj i eksternoj okolini temeljem kojih se smanjuje rizik odlučivanja. Reaktivno upravljanje poslovnom krizom odnosi se na razdoblje kada je kriza već nastala te je potrebno što prije poduzeti prave poteze kako bi u što skorije vrijeme posljedice iste počele ublažavati.

Konstantno prilagođavanje promjenama nužno je u današnjem dinamičnom poslovanju i od menadžmenta zahtijeva veću posvećenost. Neke krize poput zbivanja na globalnoj razini teško je predvidjeti, ali je potrebno pravovremeno uočiti njezine simptome i pravovremeno reagirati. Kada zapadne u krizu poduzeće trpi ekonomske, društvene i ekološke posljedice koje se povećavaju u slučaju neadekvatnih i zakašnjelih poteza menadžmenta. Oprezan menadžment će biti proaktivan u sagledavanju budućih rizika poduzeća te će unaprijed imati pripremljenu strategiju reagiranja na negativne promjene.

Krizu se može podijeliti prema sljedećim kriterijima (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 17):

- Prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana
- Prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna
- Prema savladivosti kriznim procesom: konačno savladive, privremeno savladive i nesavladive krize
- Prema vrsti posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice
- Prema ciljevima poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti
- Prema predvidivosti krize: predvidiva ili nepredvidiva.

Svaka kriza je jedinstvena.[5] Ne mora nužno jedan činitelj uzrokovati krizu. Ona može biti posljedica kontinuiranog nakupljanja različitih čimbenika poput organizacijskih, financijskih ili upravljačkih poteškoća. Neovisno o uzroku, kriza može uzrokovati znatnu štetu poduzeću na kraći ili dulji rok.

Simptomi krize mogu se uočiti unutar i izvan poduzeća. Oni su međusobno povezani i jedan uzrok izaziva daljnje negativne posljedice ako se pravovremeno ne poduzmu određeni koraci. Kao simptome krize unutar poduzeća mogu se spomenuti problemi u isplatama plaća djelatnicima, odlazak kvalitetnih kadrova, pad prometa i gubitak ugleda te tehnološko zaostajanje. Simptomi krize uočljivi izvan poduzeća mogu biti kašnjenje u plaćanju dobavljačima, kašnjenje u isporukama, pad kvalitete proizvoda i usluga i negativan publicitet.

Menadžment je odgovoran za razvoj i implementaciju strategije, uzimajući u obzir i određene rizike. Isto tako, i u slučaju krize, mora na pravi način odgovoriti na trenutačnu situaciju i donijeti strategiju poboljšanja situacije. Kada nastupi kriza, nastane veliki pritisak za poduzimanjem određenih koraka kako bi se moglo adekvatno odgovoriti na nastalu situaciju. Osim toga, potrebno je kontinuirano prikupljati podatke da bi se mogla sagledati tzv. „šira slika“ i kako bi se obratilo pozornost na sve aspekta poslovanja poduzeća.

Teško je uravnotežiti:[6]

- potrebu za brzim odgovorom i potrebnom vremenu za reagiranje na poznate informacije
- želju za istraživanjem ili očuvanjem svih izbora u suprotnosti je s usredotočiti se na onaj izbor koji najviše obećava
- moralnu i pravna odgovornost
- potrebu za percepcijom, objektivnošću i hitnom reakcijom.

Vrlo često se ne može točno odrediti jesu li krizu uzrokovali vanjski ili unutarnji razlozi. Postojeći menadžment uvijek može uputiti na specifičan događaj na koji nisu mogli utjecati, a

[5] Uloga upravnog odbora u kriznom menadžmentu. Preuzeto s: https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisis-management.pdf, str. 3 (preuzeto 11. 1. 2021.).
[6] Ibid.

koji su uzrok poslovnih poremećaja. S druge strane, vanjski promatrači isto tako mogu tvrditi da je menadžment trebao biti spreman za taj događaj i da je njegova reakcija morala biti bolja.

3.1.1. Vanjski uzroci krize

Mogućnost predviđanja vanjskih događaja može varirati. Na njih menadžment ne može utjecati i one ograničavaju njegovo djelovanje. Danas globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeća trebaju prilagoditi, a primarni vanjski uzroci poslovnih kriza najčešće su (Sučević, 2010, str. 24-25):

- ekonomske promjene
- promjene u konkurenciji
- političke promjene
- društvene promjene
- tehnološke promjene.

Ekonomske promjene često mogu uzrokovati propast poduzeća. One utječu na svako poduzeće s obzirom na to da nijedno poduzeće nije svijet sam za sebe i usko je vezano za zbivanja u svojoj okolini, posebno u vidu kupaca i dobavljača. Tako je jedan od primjera utjecaj globalne recesije, koja je imala vrlo negativan utjecaj na mnoga poduzeća diljem svijeta. Ostale nepovoljne promjene u ekonomskom okruženju uključuju opći pad potražnje, porast kamatnih stopa ili međunarodnu monetarnu krizu.

Promjene u konkurenciji jedan su od bitnih vanjskih kriza, posebice kada je riječ o konkurenciji koja je proizvela supstitucijski proizvod ili uslugu koji su za kupce dostupniji ili jeftiniji uz istu razinu kvalitete ili čak značajnije kvalitete po istoj cijeni. Ako menadžment pravovremeno ne reagira na novonastale promjene i pronađe strategiju kojom će poslovanje vratiti u pozitivni smjer, može se očekivati da će poduzeće zapasti u poslovnu krizu jer će dosadašnji kupci uskoro prijeći ili ostati vjerni konkurentima.

Političke promjene određuju poslovanje poduzeća na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. Političari rijetko obraćaju pozornost na djelovanje nove legislative na područja koja s tom legislativnom nisu izravno povezana kao što su potrebe za dodatnim obrazovanjem i radom. Zbog toga je potrebna detaljna obrada utjecaja pojedinih zakonskih akata na kratkoročno i dugoročno razdoblje. Promjenama u politici dolazi do pojave

nesigurnosti u gospodarstvu koje će značajno utjecati na investicije koje omogućuju gospodarstvu dugoročni i održivi razvoj.

Društvene ili socijalne promjene mogu se predvidjeti godinama unaprijed. Njihovo sporo kretanje dodatni je izazov za menadžment. Specifičnost je da se nikad sa sigurnošću ne može znati kada su nastupile. Odnose se na promjene u životnom stilu, odnosu prema prehrani, odnosu prema ekologiji i promjenu u broju i starosnoj distribucije u zemlji. U zadnjih godinu i pol društvena i socijalna promjena, koja je atipična jer se ne dešava sporo, nego naglo, je zbog pandemije koronavirusa. Zdravstveno stanje zajednice potiče nagle promjene ponašanja društva, kojima se menadžment mora vrlo brzo prilagoditi. Pandemija u doba globalizacije i velikih poslovnih migracija novi je izazov za menadžment.

Tehnološke promjene su konstantno prisutne. Ovisi o sektoru koliko će brzo nastupiti i koje će sve dijelove poslovanja zahvatiti. Novi materijali i proizvodne tehnike s ubrzanim razvojem informatike i telekomunikacije mijenjaju svijet. Napredak tehnologije mijenja, ograničava i pruža mogućnosti poslovanja poduzeća, ovisno o stupnju prilagodbe. Prilagodba poslovanja digitalnoj transformaciji je danas standard, dok su nadolazeće AI tehnologije (umjetna inteligencija) izazov i prilika u budućem desetljeću za koji se ubrzano treba pripremiti.

3.1.2. Unutarnji uzroci krize

Unutarnji uzroci se u pravilu mogu povezati s menadžmentom. „Prema raznim istraživanjima postotak direktne ili indirektne krivnje menadžmenta uvijek iznosi oko 80 %“ (Sučević, 2016, str. 22). Od ostalih, mogu se spomenuti vlasnici i nadzorni odbor. Vlasnici postavljaju nadzorni odbor koji ima odgovornost kontrole poslovanja. U slučaju nastanka poslovne krize nadzorni odbor ima dvije vrlo važne zadaće, biranje menadžmenta te stalna provjera poslovnih informacija kako bi uvijek mogao postojati uvid u trenutnu situaciju. Nadzorni odbor trebao bi biti sastavljen od stručnjaka koji posjeduju iskustvo i znanje o onome čime se poduzeće bavi.

Kao neki od unutarnjih uzroka krize za koje je odgovoran menadžment mogu se spomenuti uzroci kao što su nedostatak osobnih i stečenih kompetencija menadžera za upravljanje, nejasno postavljeni ciljevi organizacije, neusklađena organizacija struktura i poslovni procesi, neadekvatno upravljanje ljudskim kapitalom ili loše upravljanje likvidnošću i financijama općenito. Navedeni uzroci pojedinačno ili skupno nose veliki rizik za poduzeće. Nedostatak

osobnih i stečenih vještina i kompetencija uzrokuje nemogućnost upravljanja tekućim i budućim aktivnostima poslovanja. Predsjednik uprave javnog trgovačkog društva mora biti lider koji će svojim autoritetom znanja i sposobnosti vođenja zaposlenika postizati zacrtane rezultate.

Kvalitetu poslovanja ne može se utvrditi bez postavljanja ciljeva. Oni moraju biti jasno definirani, jasno prezentirani i mjerljivi kako bi se u svakom trenutku moglo pratiti uspješnost poslovanja u svakom segmentu. Ciljevi su određeni kao ishod koji će u određenom razdoblju ostvariti menadžment.

Kvalitetno postavljena organizacijska struktura omogućuje poduzeću nesmetano održavanje poslovanja kroz usklađenost resursa i poslovnih procesa. Svaki sektor odgovara za svoj dio poslovanja. Ako organizacijska struktura nije međusobno usklađena u svojim dijelovima, tada se poslovni procesi ne mogu odvijati prema logičnom rasporedu i uzrokuju zastoj u poslovanju.

Od predsjednika uprave očekuje se da bude lider, a isto tako on očekuje od rukovoditelja odjela da i oni budu pokretačka snaga svojih sektora. Tako i rukovoditelji moraju imati zadovoljavajući stupanj osobnih i stečenih kompetencija u rukovođenju poslovanjem i zaposlenicima kako bi zajedno mogli ostvariti zacrtane ciljeve poslovanja. Svaki zaposlenik morao bi imati jasne smjernice i biti adekvatno motiviran za maksimalan doprinos u obavljanju svojih zadataka.

Često se menadžment previše usredotočuje samo na proizvod ili generiranje prihoda, a puno manju pozornost pridaje upravljanju financijama. U svakom trenutku menadžer mora biti svjestan financijskog stanja poduzeća. Zbog toga je potrebno postaviti financijske kontrole kako bi se pravovremeno mogli poduzeti odgovarajući potezi. Česta posljedica neodgovarajućeg sustava kontrola proizlazi iz lošeg upravljanja radnim kapitalom. Ono se odnosi na upravljanje novcem, potraživanjima, zalihama i obvezama i čini razliku između kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza. Novac je krvotok poduzeća i punu pozornost treba posvetiti upravo njegovu upravljanju. To je osobito važno za poduzeća u krizi jer se akutna kriza očituje najčešće kroz krizu likvidnosti. Zbog navedenog treba napraviti plan primitaka i izdataka barem na mjesečnoj razini te uskladiti novčane tijekove poduzeća s tim planom.

3.2. Proces izlaska iz krize

Krizni menadžment je sveukupna koordinacija reakcija organizacije na učinkovit i pravodoban način s ciljem minimalizacije štete na profitabilnost i reputaciju organizacije ili mogućnost za djelovanjem i često uključuje potrebu na donošenjem brzih odluka na temelju nesigurnih i nekompletnih informacija. Krizni menadžment uključuje razvoj planova temeljenih na sveobuhvatnom pristupu internoj i eksternoj okoline, za smanjenjem rizika krize, da se suoči sa svakom krizom koja nastane i implementacijom tih planova da se minimiziraju utjecaji krize i pomogne organizacije da se oporavi i ponovno pokrene normalne aktivnosti što je prije moguće.

Kada u poduzeću nastane poslovna kriza, potrebno je uložiti dodatne napore kako bi se poduzeće moglo vratiti na pravi put. U tom slučaju nužno je razraditi proces izlaska iz krize. Na najvišoj razini osnovni model sada izgleda ovako (Sučević, 2016, str. 56):

1. faza priznavanja postojanja problema
2. faza definiranja menadžmenta
3. faza preuzimanja kontrole
4. faza evaluacije
5. faza hitnosti
6. faza stabilizacije
7. faza povratka rasta.

Sve dok dionici unutar i izvan poduzeća kao što su nadzorni odbor, uprava, zaposlenici, vjerovnici i ostali partneri nisu dovoljno nezadovoljni postojećim stanjem i nisu adekvatno informirani o mogućnostima promjene, poslovna kriza se nastavlja ili pogoršava. Tako je prvi preduvjet da proces izlaska iz krize započinje priznavanjem da problem postoji i da su ključni ljudi upoznati s ozbiljnošću krize. Uspješno prepoznavanje potencijalnih problema može se izvršiti usporedbom tekućeg s prethodnim razdobljima, uvidom u ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja, usporednim mjerenjima s konkurencijom ili partnerima, analizom trendova u industriji u kojoj poduzeće posluje, identifikacijom unutarnjih snaga i slabosti.

Faza definiranja menadžmenta bavi se pitanjem povjerenja postojećem menadžmentu ili se kreće u potragu za novim menadžerom. Postoji najmanja vjerojatnost da će poduzeće iz krize

izvući postojeći menadžment. „Dva su razloga za to: prvo, postojeći menadžment je poduzeće doveo u krizu te time dokazao da nije vrhunski menadžment, a za izlazak iz krize trebaju vrhunski menadžeri, i drugo, postojeći menadžment često je ograničen emocijama i ne može primijeniti nužne mjere kao što je otpuštanje radnika (od kojih su neki rođaci ili bliski prijatelji) ili zatvaranje ili prodaja odjela ili proizvodnih linija kojima se ponose kao svojim djelima“ (Sučević, 2016, str. 63). Kada su uzroci krize vanjski činitelji, veća je vjerojatnost da će povjerenje dobiti postojeći menadžment, dok će se u suprotnoj situaciji, kada su uzroci unutarnji činitelji, vjerojatno tražiti novog predsjednika uprave. Iako se smatra da autokratski stil vođenja nema pozitivan utjecaj na organizacijsku klimu i dugoročne rezultate, upravo je takav stil poželjan u ranim fazama izlaska iz poslovne krize. Poduzeća koja se suočavaju s općim preživljavanjem nemaju previše vremena za traženje konsenzusa s radnicima ili s menadžerskim timom, već menadžer mora preuzeti punu odgovornost u donošenju odluka. Takav stil vođenja u kratkom roku daje dojam snage i prenosi osjećaj sigurnosti o kontroli situacije. Neke od vještina koje bi krizni menadžer morao imati bile bi snažno pokazivanje autoriteta u javnom nastupu, permanentno određivanje jasnih ciljeva, odlučnost kod donošenja odluka, dosljednost u provedbi odluka, izgradnja povjerenja kroz transparentnost i iskrenost te konstantno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje poduzeća.

Faza preuzimanja kontrole započinje nakon izbora menadžera. Prvih sto dana je ključno za uspostavljanje kontrole, a time i polaganje temelja za uspješnost procesa izlaza iz krize. Menadžer mora što bolje koristiti to razdoblje za poduzimanje mjera za koje očekuje veliko suprotstavljanje suradnika ili zaposlenika. Oni će u početnom razdoblju upoznavanja procjenjivati menadžera, a mogući otpor promjeni može se pojavljivati u rastućem nepoštovanju inicijativa menadžera, nepoštovanju rokova ili lošim analizama. Ključne odluke ne smiju se nikad temeljiti na ishitrenim postupcima, već na pažljivom planiranju kako bi njihov učinak bio najveći. Dobar krizni menadžer mora znati kako izvući maksimum iz trenutačne poslovne situacije. Stalno naglašavanje ispunjenja ciljeva, dosljednost u provođenju odluka, poštovanje prema zaposlenicima, međusobno poštovanje prema suradnicima i zaposlenicima i prije svega predanost i marljivost predstavljaju kritične točke vodstva u krizi.

Faza evaluacije podrazumijeva analizu skupljenih informacija prilikom preuzimanja kontrole. Odnosi se na analizu ključnih pokazatelja uspjeha i financijskog stanja poduzeća poput analize likvidnosti, zaduženosti, odnos vlastitih i tuđih sredstava itd. Financijska analiza sastoji se od analize bilance, računa dobiti i gubitka te analize novčanog tijeka. Potrebno je izvještaje

kombinirati jer se može dogoditi da poduzeće u tom trenutku posluje s dobiti, ali je nelikvidno. Razlog u tome mogu biti nenaplaćena potraživanja od kupaca koja su u računu dobiti i gubitka prethodno knjiženi kao prihod. S druge strane, ako je ostvaren gubitak, ne mora značiti da je poduzeće nelikvidno, ali zasigurno treba analizirati uzrok većih troškova u odnosu na prihode. Ako je prilikom preuzimanja kontrole analiziran problem likvidnosti ili ostvarivanja gubitka, u fazi evaluacije promatra se koji su uzroci i kako se poteškoće mogu uspješno prevladati. U ovoj fazi formira se plan izlaska iz krize. On ovisi o sposobnosti menadžera da zadrži fokus na strateškom smjeru kojim će se poslovanje okrenuti u pozitivnom smjeru. „Plan izlaska iz krize trebao bi sadržavati rezultate analiza provedenih u fazi evaluacije, detaljan opis strategije izlaska iz krize, opis željenog krajnjeg stanja poduzeća, operativne planove aktivnosti, projekciju financijskog rezultata, opis procesa implementacije i procjenu rizika“ (Sučević, 2016, str. 92). Savjetuje se pripremiti sažetak na jednoj ili dvije stranice s naglašenim ključnim elementima plana. Svi dijelovi moraju biti utemeljeni na rezultatima provedenih analiza. Moraju biti jasno naglašene veze između zaključaka analiza i izabrane strategije izlaska iz krize, željeno stanje i mjerljive aktivnosti kako doći do tog stanja.

Fazu hitnosti označava koncentraciju menadžera na osiguranju kontinuiteta poslovanja poduzeća. Najveći prioritet je osigurati likvidnost. Ako se poduzeće nalazi u težoj situaciji, faza hitnosti započinje još za vrijeme faze preuzimanja kontrole, odnosno prije ili istodobno s fazom evaluacije. S druge strane, ako poduzeće ima zadovoljavajući tijek novca, tada se faza hitnosti može preskočiti ili kombinirati s fazom stabilizacije. Osnovni procesi faze hitnosti su upravljanje imovinom, financijama i ljudskim kapitalom. Imovinom (zalihe, oprema i prostor) se primjerice može upravljati tako da se napušta ili prodaje dijelove poslovanja koji ne ostvaruju profit i pozitivan novčani tijek. Tada se poboljšava profitabilnost i priljevi u novčanom tijeku. Upravljanje financija podrazumijeva stavljanje novca pod kontrolu. Tada se odmah zaustavljaju sve nabave i sva plaćanja. Na taj se način postiže trenutačna kontrola novca. Zatim slijede aktivnosti analize i planiranja. Odobravaju se prioritetne aktivnosti nužne za nastavak poslovanja. „Menadžment koristi tjedni plan novčanog tijeka, gdje se strogo kontrolira naplata potraživanja i redovno fakturiranje isporuka. Iskustvo je pokazalo da se optimalan plan novčanog tijeka planira za 13 tjedana“ (Sučević, 2016, str. 99). U situacijama kada plan novčanog tijeka pokazuje opasnost od nedostatka novca u određenim razdobljima, zanemaruju se dobit i gubitak. Tada se menadžment mora fokusirati na novac i potrebno je uložiti maksimalne napore kako bi udio naplaćenih potraživanja bio što veći. Svi troškovi, odnosno odljevi sredstava koji nisu nužni za svakodnevno poslovanje se zaustavljaju ili odgađaju. Redovno se prati stanje troškova po vrstama kako bi se mogla identificirati područja

uštede. Također je potrebno analizirati cijene proizvoda. „Često je preniska cijena proizvoda ili usluga zajednički problem svih poduzeća u krizi. Istraživanja pokazuju da poduzeća u krizi imaju nižu cijenu svojih proizvoda od konkurencije četiri puta češće nego višu cijenu“ (Sučević, 2016, str. 107). Ne može se točno utvrditi ako je prodaja ispod cijene uzrok ili posljedica krize.

Bitna stavka u strukturi troškova je trošak osoblja. Radi se o izrazito nezahvalnoj poziciji menadžera kada odlučuje o reduciranju broja zaposlenih. Većina poseže za otpuštanjima kao zadnjom mjerom teško proživljavajući teret odgovornosti. Ponekad se događa da poduzeće ima višak zaposlenih, posebice nakon faze rasta u kojoj je opterećenje radne snage bilo veće pa se zapošljavalo više kadrova. U vrijeme krize, tada takva situacija postaje otežavajuća za poduzeće i menadžment. Alternativni način smanjenja troškova osoblja je smanjenje plaća i naknada. To se može napraviti u situacijama kada su troškovi preveliki, ali je poduzeće relativno zdravo, radnici su svjesni krizne situacije i spremni na promjene. Svaka teža situacija daje nepovoljniji rezultat za zaposlenike. Smanjenje troškova radne snage na bilo koji način je demotivirajuće za djelatnike. Ako postoji mogućnost, svako dizajniranje motivirajućeg sustava nagrađivanja može značajno popraviti trenutačno stanje. No prije motiviranja radnika, menadžer mora motivirati sebe. Motiviranjem sebe prenosi se pozitivna energija na svoj tim i ostale zaposlenike. Za efikasan rad menadžera ključne su aktivnosti delegiranja, upravljanja vremenom i određivanje prioriteta. Svojim autoritetom, vizijom i inzistiranjem na započetim procesima usprkos protivljenju drugih strana koje zagovaraju drukčije ili nepromijenjeno stanje, menadžer dokazuje nepokolebljivost u stavovima i vjeri vođenja poduzeća u ispravnom smjeru.

Uspješan izlazak iz faze hitnosti znači da poduzeću više ne prijeti opasnost opstanka, no da bi se moglo reći da je poduzeće zdravo, potrebna je faza stabilizacije. Faza hitnosti završava u trenutku kada u planiranom novčanom tijeku za iduću godinu više nema razdoblja u kojem postoji negativan novčani tijek i započinje faza stabilizacije. To znači da je radni kapital pod kontrolom, osigurano je financiranje na dulji rok, a najteži potezi su prethodno napravljeni. Ipak, nema previše razloga za opuštanje. Uvijek se mora računati s time da se neće svi dogovori s kupcima, dobavljačima i djelatnicima poštovati i da se neće baš sve odvijati po planu. U ovoj fazi naglasak s novčanog tijeka prelazi na profitabilnost i traže se načini povećanja produktivnosti i efikasnosti.

Faza povratka rastu započinje kada poduzeće ostvaruje dobit iz mjeseca u mjesec. Polako se bliži postizanju istih rezultata kao prije krize. Oformljen je tim djelatnika koji su prihvatili i prilagodili se promjenama, poslovanje je profitabilnost, povećana je produktivnost i efikasnost i vraćen je ugled poduzeća kod banaka i dionika. U daljnjem poslovanju potrebno je održavati čvrstu financijsku disciplinu u cijelom poduzeću, predviđati potencijalne rizike i konstantno analizirati ključne pokazatelje uspješnosti. U ovoj se fazi razmišlja o daljnjem rastu i razvoju poduzeća i o novim procesima koji mogu unaprijediti poslovanje.

3.3. Profil predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva u poslovnoj krizi

„Ljudi su oduvijek oblikovali organizacije“ (Trojak i Galić, 2020, str. 235). Posebno se to odnosi na menadžera koji je odgovorna osoba za poslovanje poduzeća. Svako poduzeće koje želi biti uspješno mora imati uspješnog predsjednika uprave na čelu poduzeća. Jedini način oblikovanja budućnosti leži u sposobnosti upravljanja menadžera. Kod donošenja odluka mora se promišljati o tome zašto organizacija postoji, što želi biti u budućnosti i kako to ostvariti. „Sukladno rečenom, možemo ustvrditi da su vizija, misija, zajedničke vrijednosti i strategija s mjerljivim i realnim ciljevima (VMVS), četiri ključna elementa strateškog vođenja promjena“ (Perkov, 2019, str. 44)

„Suvremeni menadžment svih upravnih razina i vrsta djelatnosti u današnje se vrijeme gotovo neprekidno susreće s osobito složenim, nepredviđenim ili nepovoljnim situacijama koje zahtijevaju vrlo žurno, beskompromisno, ali isto tako krajnje odgovorno i promišljeno reagiranje“ (Ogorec, 2010, str. 7). Takvo krizno upravljanje podrazumijeva način upravljanja teškim i izazovnim situacijama, pri čemu sve poduzete aktivnosti moraju biti primjerene različitim financijskim, organizacijskim, pravnim ili ekološkim problemima. Krizno upravljanje zahtijeva nadasve kompetentnu reakciju kako bi se moglo poduzeti adekvatne mjere za njihovo što djelotvornije uklanjanje.

Jedno od važnijih znanja i vještina kojima bi trebao ovladati svaki krizni menadžer jest umijeće vođenja i upravljanja u kriznim situacijama, pri čemu mora steći (Ogorec, 2010, str. 125):

- samopouzdanje u odlučivanju
- brzinu procjene situacije
- energičnost u donošenju odluke
- upornost pri provedbi odluke

- znanje i vještinu obavljanja nadzora i sl.

Te vrijednosti oblikuju njihov stil vođenja i način donošenja odluka.[7] Važno je da su te vrijednosti usklađene s misijom, vizijom i ciljevima poduzeća. Podrazumijeva se da će osobne vrijednosti oblikovati proces donošenja odluka i da će imati značajan utjecaj na poslovanje organizacije. Suvremeni menadžer mora biti lider koji ima jasnu viziju i spreman je svoje napore uložiti u njezinu realizaciju. „Nekoliko definicija opisuje vodstvo na ponešto drukčiji način, ali gotovo sve imaju dva zajednička elementa. Prvi je zajedničko ostvarenje (zajedničkih) ciljeva. Drugi važan element, posebno s aspekta moći, je mogućnost pojedinca – vođe, da utječe na druge ljude“ (Trojak i Galić, 2020, str. 237).

Kako bi poduzeće u javnom vlasništvu moglo uspješno poslovati, treba imati razrađene elemente kao što su vizija, misija, ciljevi, vrijednosti i ključni pokazatelji uspješnosti. Misija definira svrhu postojanja poduzeća, dok vizija određuje željenu poziciju u budućnosti. Ciljevi opisuju opći rezultat ili ishod koji poduzeće namjerava ostvariti. Ciljevi moraju biti postavljeni na SMART način, odnosno moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni. Ciljevi su specifični kada su precizno određeni i kada je jasno što se želi postići. Da bi se moglo znati kada su ostvareni, moraju biti mjerljivi (tone, kilogrami, metri, novac). Ostvarivi ciljevi su oni koji nisu postavljeni previsoko i nerealno koji neće demotivirati i biti uzrok frustracije menadžmenta i zaposlenika. Realni ciljevi odnose se na postizanje zaista ostvarivog cilja, jer u suprotnom se neće postići željeni rezultati. Svaki cilj morao bi imati vremenski okvir ostvarenja s konstantnim periodičkim analizama gdje se utvrđuje napredak prema željenom stanju. Strategija se odnosi na načine kako ostvariti ciljeve. Menadžer određuje strategiju upravljanja, a zaposlenici moraju u svakom trenutku biti upoznati sa strategijom poduzeća kako bi se mogli realizirati ciljevi u različitim poslovnim segmentima. Vrijednosti opisuju ono što je za poduzeće važno, a vezano je za međusoban odnos vlasnika, menadžmenta, zaposlenika i korisnika usluga. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) predstavljaju standarde kojima se mjeri uspjeh ostvarenja zadataka. Riječ je o kvantitativnim ili kvalitativnim pokazateljima koji se prate dulje razdoblje i omogućuje usporedbu s prethodnim razdobljem, kao i s drugim poduzećima u javnom vlasništvu.

[7] Vanjski direktor: Utjecaj na učinkovitost tvrtke i posvećenost zaposlenika. Preuzeto s: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=lrc_paper_series, str. 3 (preuzeto: 11. 1. 2021.).

Tako je efikasan menadžer onaj koji je usmjeren na proces kontrole, posebno u dijelu korištenja resursa u svrhu snižavanja troškova, ali kontrole ljudskih potencijala u svrhu povećavanja produktivnosti i snižavanja troškova rada. Efektivan menadžer je onaj koji je ponajprije usmjeren na postizanje visokog stupnja zadovoljstva korisnika uslugama ili proizvodima, kao i zaposlenika koji svojim znanjem i vještinama unaprjeđuju različite aspekte poslovanja poduzeća. Rad menadžera ocjenjuje se prema stupnju ostvarenja navedenih obilježja.
Suvremeno poslovanje definira kompleksnost, raznolikost i nesigurnost u internoj i vanjskoj okolini, a od javnih trgovačkih društava očekuje se pozitivno poslovanje uz primjerenu cijenu i kvalitetu javnih usluga. „Naime, pitanja polaganja računa, kontrole, reagiranja na potrebe građana, transparentnosti i participacije, važna su barem kao i pitanja ekonomičnosti i efikasnosti“ (Perko Šeparović, 2006, str. 15).

U trenucima nastanka krize, od predsjednika uprave društva očekuje se da bude rješenje, a ne uzrok problema. Učinkovit predsjednik uprave mora preuzeti ulogu vođe u kriznim situacijama. Mora održavati ugled poduzeća, biti otvoren prema vlasnicima, zaposlenicima, partnerima i pozitivno komunicirati s javnosti. Loše vođenje uzrokuje samo nastavak gomilanja problema. U nekim slučajevima menadžment ne uspijeva riješiti krizu zbog neadekvatnog djelovanja s obzirom na situaciju. Zbog toga je vrlo važno da je na čelnoj poziciji osoba koja će upotrebom znanja i vještina preokrenuti negativan trend.

„Kada je potrebno, nadzorni odbor također ima ovlast promijeniti menadžment korporacije“ (Maher i Andersson, 2000, str. 20). „Promjena predsjednika uprave predstavlja kritičnu promjenu u životnom ciklusu organizacije“ (Cragun i sur., 2016, str. 222). Uzroci promjena mogu biti različiti, odnosno mogu biti posljedica vlastitih odluka ili nekih drugih činitelja. Vlastite odluke odnose se na vlastitu volju direktora kao što je prelazak na drugi posao, sporazumi raskid ugovora o radu ili odlazak u mirovinu. Drugi činitelji vezani su za zdravstveno stanje ili pak za odluku o opozivu od nadzornog odbora. „Općenito, postoji široki konsenzus da loše poslovanje poduzeća uzrokuje povećanje slučajeva promjene direktora“ (Cragun i sur., 2016, str. 225). U tom slučaju slijedi zahtjevan proces pronalaženja novog kandidata čije znanje i sposobnosti moraju biti na razini odgovarajućoj za ponovno uspostavljanje ravnoteže u poslovanju. „Vjerojatno će slučajevi kada su dane ili dobivene ostavke remetiti poslovanje organizacija“ (Lockmer, 2014, str. 2). Tada su razlozi vezani većinom padom likvidnosti, padom kvalitete poslovanja, nezadovoljstvom klijenata uslugom. Događaju se kada je potrebna promjena smjera poslovanja.

Kada je riječ o zamjeni direktora, nadzorni odbor traži osobe sa znanjem, iskustvom i vještinama koji će preokrenuti negativan slijed poslovanja i usmjeriti poduzeće na pozitivan put. Oni moraju dobro znati potrebe društva kako bi mogli definirati koje točno karakteristike, znanje i iskustvo novi predsjednik mora imati. Prijenos pozicije predsjednika uprave je složen proces za koji ne postoje egzaktna i gotova rješenja, već cijeli proces ovisi o vrsti poduzeća, profilu osobe koja napušta mjesto predsjednika uprave i profilu osobe koja preuzima mjesto predsjednika uprave i zahtjevima koje su pred njega postavljeni. Svako poduzeće je jedinstveno, kao i osoba koja se nalazi na čelnoj poziciji, stoga je potrebno pronaći optimalnu kombinaciju znanja i vještina s jedne strane i zahtjeva poslovanja i razvoja s druge strane.

Novi predsjednik uprave može biti izabran iz unutarnjih redova poduzeća ili izvana. Unutarnji i vanjski kandidati imaju svoje prednosti i mane. Izbor obično ovisi o trenutačnom stanju u kojem se poduzeće nalazi i odlukama koje je potrebno donijeti.

Prednost za kandidate unutar postojećega sustava je poznavanje poduzeća, načina poslovanja i organizacijske kulture. Izborom takvog kandidata potiče se rukovoditelje i voditelje odjela na veći angažman u njihovu djelokrugu poslovanja. Kada je razlika u znanju, iskustvu i učinkovitosti na približno jednakoj razini između unutarnjeg i vanjskog kandidata, u prednosti je unutarnji kandidat. Unutarnjeg kandidata može se dobro upoznati prije unaprjeđenja, lakše se prilagođava zahtjevima poduzeća i stekao je iskustvo suradnjom s vlasnicima, partnerima i zaposlenicima. Nedostaci takvog izbora su teže donošenje radikalnih odluka, odgovornosti moraju biti jasno definirane i one se moraju razgraničiti s obzirom na to da ne odlučuje u svom odjelu već na razini poduzeća. Izbor kandidata unutar postojećeg sustava je dobra opcija kada poduzeće dobro posluje.

„S druge strane, čini se da je imenovanje vanjskog menadžera izglednije kada poduzeće koje zapošljava loše posluje“ (Charitou i sur., 2010, str. 273). Vanjski menadžer ima neutralan pogled na probleme poduzeća i može novim idejama poboljšati poslovanje. Takav izbor je poželjan kada je potrebno napraviti promjenu organizacijske kulture i poslovne strategije. Kandidat unutar postojećeg sustava će vjerojatnije biti opterećen već nastalim međuljudskim odnosima i biti manje spreman na uvođenje drastičnih promjena. „Vanjski, s druge strane, dolaze kao menadžeri čiji je pogled na tvrtku u koju dolaze objektivniji i orijentiran samo rezultatima“ (Ahamed i Tripathi, 2018, str. 206). Vanjski kandidati u poduzeće donose znanje

iz drugih organizacija, mogu objektivno procijeniti uzroke poteškoća u poslovanju i donijeti nove ideje kako bi se poduzeće moglo izvući iz financijskih poteškoća. Vanjsko tržište omogućuje kompaniji mnogo širi izbor različitih stručnjaka i omogućava pronaći osobu koja odgovara zahtjevima poslovanja. Kao nedostaci mogu se spomenuti nepoznavanje poduzeća, mogućnost poremećaja tijeka rada i rada osoblja, nije moguće prethodno realno procijeniti njegove rezultate i stil vođenja možda nije prilagođen ili adekvatan novoj okolini. Također, nedostatak kod izbora vanjskih kandidata, posebno u poslovnoj krizi, je kratko razdoblje upoznavanja sa svim problemima poduzeća. U razdoblju kada je svaki potez ključan prilikom uklanjanja i prilagođavanja unutarnjim i vanjskim uzročnicima krize često je premalo vremena da bi se svaka odluka mogla detaljno ispitati na temelju već nastalih događaja u poduzeću. Donošenje odluke koja nije potkrijepljena svim dostupnim informacijama povećava rizik za sve dionike povezane s javnim trgovačkim društvom.

Prije traženja vanjskog kandidata kao budućeg predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva potrebno je proučiti profil djelatnika u poduzeću jer gubitak potencijala unutar sustava može biti izrazito značajan. Potrebno je pretpostaviti da dobar interni kandidat neće predugo čekati priliku, već će, ako je u mogućnosti, svoju šansu iskoristiti izvan poduzeća.

„Čini se da zaključno možemo reći kako je strateško razmišljanje mnogo važnije od bilo koje formalne tehnike“ (Perko Šeparović, 2006, str. 110). Uspješni menadžeri u svoj posao unose iskustvo, mudrost i kreativnost. Također moraju imati odlike vođe. Navedene vještine je teško naučiti, a mogu biti sputane formaliziranim tehnikama. Stoga je najvažnije da uz formalno obrazovanje budu zastupljene i neformalne tehnike koje zajedno čine osobu koja ima mogućnost i znanje ostvariti rezultate.

„Novi se direktori suočavaju sa zastrašujućim izazovom uravnoteženja višestrukih očekivanja“ (Hsieh i Bear, 1994, str. 51). To se odnosi na korisnike javnih usluga, vlasnike, zaposlenike i poslovne partnere. Nije realno istodobno pomiriti sve interese, već je cilj uravnoteženim djelovanjem postići optimum u poslovanju, gdje će sustav funkcionirati na zadovoljstvo svih dionika. „Imajući na umu važnost vođe za uspjeh organizacije i pojedinaca uključenih u njima, lako se može zaključiti da budućnost organizacije uvelike ovisi o izboru osobe koja će je voditi“ (Trojak i Galić, 2020, str. 236).

4. ANALIZA STANJA U JAVNOM TRGOVAČKOM DRUŠTVU

Kod promjene vlasnika, menadžera ili nadzornika (nadzorni odbor), ulaska kreditora ili investitora, sklapanja značajnih poslovnih odnosa i slično, dolazi do potrebe za uslugama analize stanja. Takve usluge kreirane su da ocijene stanje subjekta u određenom momentu promjene. Kod subjekta obično se ocjenjuju: financijsko stanje, zakonitost djelovanja, kvaliteta upravljanja, osnovanost trošenja i kvaliteta izvođenja. Najčešće se te usluge vrše kod subjekata u javnom vlasništvu dok se kod trgovačkih društava češće koriste usluge *due diligencea*.[8] Takvu vrstu usluga obavljaju konzultantska poduzeća, tj. njihovi timovi djelatnika koji imaju znanje o konkretnim segmentima poslovanja koji postaju predmetom analiziranja. Postoji razlika između pojmova „fresh start“ i „clean start“. Termin „fresh start“ odnosi se na pojedinca, odnosno na potpunu promjenu jednog segmenta života, posebno nakon doživljenog neuspjeha. „Clean start“ je analiza koju izrađuju konzultantske kuće kod promjene uprave u trgovačkom društvu.

Poremećaji u tijeku poslovanja mogu imati nekoliko različitih uzroka koji mogu biti međusobno povezani. Stoga je potrebno ispitati nekoliko segmenata poslovanja kao što su javna nabava, organizacijska struktura, upravljanje rizicima, upravljanje ljudskim kapitalom, informacijski sustav, zaštita na radu, sudski sporovi te analiza financijskih izvještaja s naglaskom na kapital, obveze, imovinu, prihode i rashode te, naposljetku, na financijske pokazatelje. Oni mogu biti prisutni kroz kraće ili dulje razdoblje. Ako trenutačna uprava ne uspije u razumnom roku promijeniti negativan tijek poslovanja, nazire se potreba za uspostavom nove uprave koja će morati pružiti adekvatan odgovor na zatečeno stanje.

4.1. Pojam i elementi analize stanja (*clean start*)

Analiza „clean start“ je analiza stanja zatečenog na dan stupanja na dužnost novog predsjednika uprave. Analiza stanja prikazuje stabilnost poduzeća, upućuje na stvarno financijsko i organizacijsko stanje te definira rizike, potencijalna potraživanja i obveze na točno određeni dan. Također, analizira se usklađenost sa zakonskim propisima, financijsko stanje, učinkovitost

[8] Revizijske usluge HLB. Preuzeto s: http://www.qfact.org/hr/revizijske_usluge_hlb/16/10 (preuzeto 11. 1 .2021.).

uspostavljenih poslovnih procesa i procedura, poslovanje u širem smislu i ostale bitne čimbenike.

S obzirom na to da predsjednik uprave društva može biti različite struke, a problemi u poduzeću mogu biti financijski, pravni ili organizacijski, preporučuje se navedeni tip analize jer se tim postupkom može utvrditi stanje i kvalitetu upravljanja u proteklom razdoblju i davanja preporuka na koji segment poslovanja se najprije treba usredotočiti. Tako su glavni ciljevi izvršenja usluge konzultanata stjecanje uvida u zatečeno stanje prije promjene predsjednika uprave, upoznavanje s osnovnim parametrima poslovanja društva, ukazivanje na potencijalne rizike i propuste te okvirna analiza osnovnih procesa.

U tom slučaju, kada je dio problema identificiran, predsjednik uprave odmah može početi s korektivnim akcijama, umjesto da nepotrebno troši vrijeme i resurse na otkrivanje anomalija u poslovanju. Neovisnom i nepristranom analizom stanja konzultantskog poduzeća dobiva se objektivan uvid u poslovanje u širom smislu te o ključnim segmentima poslovanja koji pojedinačno, ali i skupno mogu utjecati na financijsko poslovanje poduzeća s ekonomskog gledišta, dok kvaliteta pruženih usluga određuje učinkovitost socijalnog karaktera. Na temelju analize stanja postiže se presjek dosadašnjeg stanja i omogućuje se zatečeno stanje novom predsjedniku uprave, koji nema zadatak samo korektivne naravi poslovanja, već daljnji rast i razvoj, sukladno njegovoj inicijativi s obzirom na viziju i misiju poduzeća.

Osnovni cilj analize stanja vanjskih konzultanata je detaljno analizirati stanje koje je zatečeno kod stupanja na dužnost novog predsjednika uprave. Rezultati prikazuju stvarno financijsko i organizacijsko stanje društva te identificira rizike, potencijalna potraživanja i potencijalne obveze na dan stupanja na dužnost. Navedeni postupak analize koristan je u slučajevima promjene uprave jer je kroz analizu moguće utvrditi stanje i kvalitetu upravljanja u proteklom razdoblju zbog davanja preporuka i pravovremenog prepoznavanja potencijalnih rizika. Analiza navedenog tipa preporučuje se kod promjene uprave jer se kroz analizu može utvrditi stanje i kvaliteta dosadašnjeg upravljanja. Naposljetku se navode preporuke s obzirom na zatečeno stanje i omogućuje se stjecanje uvida u osnovne parametre poslovanja društva.

4.2. Elementi analize stanja

Analiza stanja nema konkretno definiranu strukturu i raspored izrade. Ona ovisi o autoru, a uobičajeno se sastoji od elemenata koji uključuju uvodne podatke o poduzeću i segmentu analize, ključne nalaze i preporuke kao sintezu najvažnijih zapažanja, ispitivanje usklađenosti s osnovnim zakonskim propisima, analizu učinkovitosti sustava upravljanja i uspostavljenih poslovnih procesa i procedura, analizu poslovanja i financijskog stanja te naposljetku zaključno izvješće o nalazima i preporukama.

U uvodu se definiraju opći podaci o društvu poput sjedišta poduzeća, datuma osnivanja, djelatnosti koje obavlja, temeljnog kapitala, osnivača, skupštine, nadzornog odbora i osobe ovlaštene za zastupanje društva. Zatim se pobliže opisuje namjena i cilj analize stanja. Ukratko se opisuje postupak imenovanja novog predsjednika uprave te se želi prikazati osnovne elemente poslovanja.

4.2.1. Ključni nalazi i preporuke

Ključni nalazi i preporuke sastoje se od opisa trenutačne prakse koja je na snazi u društvu te rizici koji su vezani uz poslovanje. Pobliže se prikazuju osnovni segmenti poslovanja te se upozorava na sva odstupanja od normalne poslovne prakse. Posebna se pozornost pridaje rizicima koji mogu biti financijske, organizacijske ili ekološke naravi. Nakon identificiranja sadašnjeg stanja, potencijalnih rizika, naposljetku se daju preporuke kako bi se rizici mogli minimizirati, a u nekim slučajevima i ukloniti. Ključni nalazi obuhvaćaju elemente poput usklađenosti s osnovnim zakonskim propisima, operativnog poslovanja društva, javne nabave, financijskog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima.

Nepoštivanje zakonskih propisa može imati teže financijske posljedice za društvo i odgovornu osobu, stoga je ukazivanje novom predsjedniku uprave na moguće propuste izrazito važno u očuvanju financijske stabilnosti javnoga trgovačkog društva.

Javna nabava podložna je Zakonu o javnoj nabavi i javno trgovačko društvo dužno ga je poštovati. Javnu nabavu vodi ovlaštena osoba za javnu nabavu i osigurava poduzeću da je sve u skladu sa zakonom. Potrebno je ustrojiti, izraditi i pravovremeno ažurirati plan nabave i registre ugovora kako bi se uvijek moglo imati točne i precizne podatke. Potrebno je imati

uspostavljen sustav odobravanja iniciranja postupaka nabave sukladno planu poslovanja, financijskom planu i planu likvidnosti.

Javno trgovačko društvo mora imati financijski plan i plan priljeva i odljeva sredstava. Također je potrebno uspostaviti kontrolne mehanizme u vidu usporedbe s planom i prošlom godinom kako bi se mogao pratiti tijek poslovanja na mjesečnoj, periodičnoj i godišnjoj razini. Tako se mogu pratiti pokazatelji likvidnosti i ekonomičnosti kroz razdoblja.

Svako javno trgovačko društvo mora imati dobar sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Potrebno je imati definiranu proceduru zapošljavanja (vlastitih i agencijskih djelatnika), stručnog usavršavanja, napredovanja, sistematizaciju poslova i razgraničenja odgovornosti. Ako javno trgovačko društvo ima kolektivni ugovor, potrebno je poštovati njegove odredbe uz Zakon o radu. Organizacijska struktura mora biti jasna i dobro postavljena s uklanjanjem mogućnosti postojanja paralelne strukture radnih mjesta s nejasnim pravima, obvezama, ovlaštenjima i nadležnostima. Potrebno je pripaziti i na poštivanje Pravilnika o zaštiti na radu i osigurati djelatnike i opremu od neželjenih događaja.

Iz navedenog je vidljivo da je za izradu analize stanja potrebna široka lepeza stručnjaka pravne i ekonomske struke koji svojim znanjem i iskustvom mogu na pravi način identificirati trenutačnu situaciju, prepoznati rizike i dati preporuke novom predsjedniku uprave o tome koje segmente poslovanje mora korigirati i unaprijediti.

4.2.2. Usklađenost sa zakonskim propisima

Svaka djelatnost, bez obzira na vrstu, podliježe zakonskim propisima. Zakonom je utvrđeno ponašanje svake organizacije u pogledu njezinih prava i obveza. Tako su za poduzeća u javnom vlasništvu podložna zakonima iz područja djelatnosti poput Zakona o vodnim uslugama (javni isporučitelji vodnih usluga), Zakona o komunalnom gospodarstvu i Zakona o održivom gospodarenju otpadom (komunalna poduzeća). Zakonima se utvrđuju mjere za sprječavanje i smanjenje štetnog djelovanja za ljudsko zdravlje i okoliš.
Zakonom o javnoj nabavi (NN 66/19) utvrđena su pravila o postupku javne nabave koji provodi javni naručitelji ili drugi subjekt određen tim Zakonom radi sklapanja ugovora o javnoj nabavi radova, robe ili usluga. Glavni cilj je provedba što učinkovitijih i transparentnih postupaka javne nabave kako bi se ostvario pozitivan odnos države i gospodarskih subjekata.

Članak 12. Zakona o javnoj nabavi (NN 66/19) propisuje izuzeće od obveze postupka javne nabave za nabavu roba/ili usluga procijenjene vrijednosti manje od 200.000,00 kn i manje od 500.000,00 kn za nabavu radova bez PDV-a. Poduzeće pravila, uvjete i načine postupanja u provedbi postupka jednostavne nabave uređuje internim Pravilnikom o provedbi postupka jednostavne nabave, robe, radova i usluga. Mogući rizici kod postupka javne nabave mogu biti nepostojanje mehanizama utvrđivanja opravdanosti nabave koja ne stvara vrijednost za poduzeće, nepravovremeno provođenje postupka nabave, precijenjene potrebne količine, izbjegavanje provedbe javne nabave dijeljenjem vrijednosti roba, usluga ili rada, diskriminatorno pisana dokumentacija za nadmetanje itd. Načini povećanja transparentnosti bili bi izrada internih izvještaja o fazama pripreme i provedbe javne nabave, definiranje pravila za izvještavanje o nepravilnostima, razdvajanje funkcija obavljanja postupka obavljanja javne nabave u smislu da ista osoba nije zadužena za pripremu postupka i kontrolu izvršenja ugovora i objavljivanje u Elektroničkom oglasniku javne nabave i na internetskim stranicama naručitelja.

4.2.3. Analiza učinkovitosti sustava upravljanja i uspostavljenih poslovnih procesa i procedura

Za uspostavljanje sustava unutarnjih kontrola odgovorni su čelnici trgovačkih društava, kojima se, uz upravljanje rizicima, osigurava etičnost, ekonomičnost i učinkovitost u korištenju novčanih resursa.

Okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola sadrži razradu pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola koje se temelje na Međunarodnom okviru za unutarnju kontrolu:[9]

- Kontrolno okruženje
- Upravljanje rizicima
- Kontrolne aktivnosti
- Informacije i komunikacije
- Praćenje i procjena sustava.

[9] Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_58_1487.html prilog 1 (preuzeto 11.01.2021.).

U praksi je nemoguće provoditi navedene komponente ako ne postoje formalizirani poslovni procesi i procedure koje bi morale biti objedinjene i sadržane u jedinstvenom dokumentu. Prije nego se definiraju poslovni procesi, važno je imati sistematizaciju radnih mjesta kako bi svaki zaposlenik imao točne zadatke i odgovornosti vezane uz njegovo radno mjesto. Sistematizacija radnih mjesta mora biti usklađena sa stvarnim stanjem u organizaciji kako bi se sva zaduženja mogla delegirati osobama zaduženim za spomenute zadatke.

4.2.4. Misija, vizija i cijevi

Misija je glavni razlog postojanja, dok je vizija dugoročan pogled u budućnost i opisuje što društvo želi ostvariti u vremenskom periodu od desetak godina pa naviše. Ciljevi koji se postavljaju moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni (SMART) (Sikavica i sur., 2008, str. 157). Svaki od ciljeva mora biti jasan, konkretan, predstavljen djelatnicima i zapisan u pismenom obliku s razumljivim i konkretnim smjernicama.

Poduzeće koje nema definiranu viziju i misiju može se suočiti s mogućim problemima na dulji rok s obzirom na to da se strateški ciljevi izvode iz misije i razvijaju i nadopunjuju tijekom procesa strateškog planiranja. Oni služe i kao standard za procjenu sveukupne uspješnosti poslovanja poduzeća. Kada su definirani strateški ciljevi, određuju se konkretne strategije kako ostvariti zacrtano. Potrebno je konstantno provjeravati ostvaruju li se ciljevi u skladu s postavljenim i pravovremeno reagirati i upravljati rizicima koji bi mogli narušiti planirane aktivnosti.

4.2.5. Organizacija

Organizacijska struktura jedan je od najvažnijih dijelova svakog poduzeća. Definira sustav odnosa među ljudima radi podjele i izvršavanja odrađenih zadataka. Ona povezuje sve dijelove poduzeća i integrira upotrebu svih resursa u organizaciji. Dio je svake organizirane cjeline i predstavlja temelj kvalitetnog i učinkovitog poslovanja. U javnim poduzećima uglavnom je postavljena funkcionalna organizacija struktura. Organizacijska struktura poduzeća temelji se na tehničko-tehnološkoj podjeli rada, funkcionalnom načelu i organizacijskim oblicima rada koji odgovaraju prirodi pojedine djelatnosti. Djelatnosti, funkcije i službe poduzeća organizirane su najčešće prema radnim jedinicama.

Organizacija rada i izvršavanje poslova provodi se na temelju rukovodnih linija subordinacijom. Rukovoditelji višeg ranga zaduženi su za organizaciju rada, davanje smjernica, naloga i uputa voditeljima nižeg ranga. Ured predsjednika uprave uobičajeno obavlja strateške i savjetodavne poslove, poslove razvoja i investicija, odnosa s javnošću, upravljanje projektima te donošenje odluka o ključnim segmentima poslovanja. Odjel zajedničkih poslova zadužen je za financijsko praćenje poslovanja, kao i robnih i materijalnih kretanja, ugovaranja pružanja usluga, fakturiranja ugovorenih usluga, prikupljanja ponuda, izrade kalkulacija cijena, nabave, evidentiranje i naplata pruženih usluga, plaćanja dobavljačima i kadrovskih poslova. Radna zajednica održavanja brine se za nesmetano funkcioniranje postrojenja, strojeva i opreme, ključnih za mogućnost obavljanja poslovanja iz djelokruga javnog poduzeća.

U digitalnom dobu zahtjevi za promjenom poslovnih organizacija su strateški i nužni kako bi se očuvala konkurentnost trgovačkih društava. Informatizacijom poslovanja mijenja se sistematizacija radnih mjesta s mogućnostima efikasnijeg korištenja radnika ili proširivanjem usluge korisnicima. Trgovačka društva u javnom sektoru opiru se promjenama u poslovanju te se na postojeći organizirani sustav uvode nova radna mjesta i povećava broj zaposlenih. Opiranje poslovnim promjenama uglavnom pružaju vlasnici i uprave s obzirom na to da se radi o društvima u interesu javnosti. Drugi razlog je velik utjecaj sindikata u javnim trgovačkim društvima koji se zbog sigurnosti i komoditeta radnika opiru bilo kakvoj promjeni. Pri svakoj promjeni Pravilnika o radu sindikati pokušavaju povećati radnička prava, što uzrokuje nezadovoljstvo u radnoj atmosferi. Nečinjenje i neprilagođavanje promjenama trenutačno odgovara vlasnicima, upravi i radnicima. S obzirom na monopolne pozicije, trgovačka društva nemaju većih problema u poslovanju, a radnici su spremni pristati na niže prihode uz sigurnost koju pruža javni sektor.

4.2.6. Nadzorni mehanizmi i upravljanje rizicima

Društveni ugovor je akt osnivanja trgovačkog društva koji mora biti u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima te, među ostalim, definira organe društva s njihovima pravima i obvezama.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima (NN, 152/11, čl. 422, 434 i 440.) organi društva sastoje se od:

- skupštine
- nadzornog odbora
- uprave.

Skupštinu čine vlasnici društva, a poslovni udjeli su određeni u omjeru njihovih temeljnih uloga i temeljnog kapitala društva. Skupština odlučuje o ključnim pitanjima kao što su financijski izvještaji, upotreba ostvarene dobiti i pokrivanje gubitka, imenovanje i opoziv uprave i članova nadzornog odbora, statusnim promjenama itd.

Nadzorni odbor čine članovi koje je odabrao vlasnik društva. Postoji mogućnost da je u nadzornom odboru prisutan član koji predstavlja radnike i kojeg su izabrali izravno radnici. Zadatak nadzornog odbora je nadzor vođenja poslovanja društva i podnošenja izvješća skupštini o obavljenom nadzoru. Također, daju mišljenje o upotrebi dobiti ili pokriću gubitka društva te daju suglasnost na interne akte društva.

Glavni zadaci uprave društva su definirati poslovnu politiku, poslovne planove koji će osigurati provođenje poslovne politike, organizacija poslovanja društva, donositi strateške i operativne odluke, sklapati ugovore sa zaposlenicima i delegirati zadatka. Uprava donosi godišnji plan i program rada društva, a realizaciju toga podnosi nadzornom odboru.

4.2.7. Analiza upravljanja ljudskim resursima

Poduzeća u javnom vlasništvu zapošljavaju radnike na određeno i neodređeno vrijeme. Ako postoji potreba za dodatnom radnom snagom, često se poseže za agencijskim radnicima. U poduzeću je moguće, uz obvezno poštivanje odredbi Zakon o radu i Pravilnik o radu, primjenjivati i odredbe kolektivnog ugovora. Time se definiraju prava radnika vezano uz osnovnu plaću, dodataka na plaću i stimulativnog dijela plaće, naknade troškova prijevoza i prehrane, naknade za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, prava na korištenje plaćenog i neplaćenog dopusta te redovnog i izvanrednog otkaza. Pravilnik o radu uobičajeno je podijeljen u pet dijelova: na prava i obveze iz radnog odnosa, organizaciju rada, sistematizaciju radnih mjesta, shematski prikaz sistematizacije radnih mjesta i vrednovanje poslova i radnih zadataka. Pravilnikom o radu uređena su pitanja zaštite od uznemiravanja, opomene, naknade štete od

radnika, izvanredni otkaz, otpremnina, stimulativni dio plaće i naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora.

Također, potrebno je odrediti plan u skladu s kojim se provodi edukacija djelatnika te prava i obveze radnika da se nakon obrazovanja i tijekom rada usavršavaju. Poduzeće je obvezno prema svojim potrebama i mogućnostima pružiti radnicima uvjete uz koje mogu usavršavati svoja znanja i sposobnosti kako bi mogli održavati i unaprjeđivati kvalitete stručnog rada. Pod stručnim usavršavanjem podrazumijevaju se savjetovanja, seminari, kongresi i simpoziji u različitim stručnim institucijama u zemlji i inozemstvu.

Prava i obveze radnika definirane su Zakonom o radu, Pravilnikom o radu i Kolektivnim ugovorom. Kolektivni ugovor ugovoren je u većini srednjih i velikih trgovačkih društava. Ako su pojedina prava radnicima povoljnija prema zakonu nego Pravilniku o radu, primjenjuju se povoljnija prava za radnika.

4.2.8. Analiza učinkovitosti informacijskog sustava

Svako javno trgovačko društvo u javnom vlasništvu u svojem poslovanju zahtijeva efikasan sustav prikupljanja, pohranjivanja, čuvanja, obrade i isporuke ključnih informacija svim članovima koji se njima koriste uz odgovarajuću autorizaciju i pristup podacima. Važna je svakodnevna evidencija poslovnih događaja, pravovremena pohrana podataka te njihova obrada radi izvještavanja internih i eksternih korisnika. Kvalitetan informacijski sustav osigurava kvalitetno upravljanje poslovanjem, učinkovitost poslovanja i poboljšanje usluga. Takvom opremom rukovodi voditelj poslova informatike koji je zadužen za nesmetano funkcioniranje informatičkog dijela poslovanja. Informacijski sustav sastoji se od hardvera, softvera, baza podataka, komunikacijskih i mrežnih rješenja, zaposlenika koji koriste informacijski sustav u različitim odjelima te organizacijskih postupaka povezivanja navedenih elemenata. Važno je da se zaposlenici znaju služiti softverom i da im je omogućena edukacija prilikom promjena u sustavima. U postojećem sustavu prijenosa informacija pojedinac može usporavati neometani tijek informacije, od učitavanja dokumenta preko njegova knjiženja u financijsko računovodstvo do interpretacije podataka. Ako ljudski resursi ne raspolažu dovoljnim znanjem potrebnim za obavljanje poslova iz djelokruga njihova rada, usporava se svakodnevno poslovanja i narušava se kontinuitet poslovanja.

Poduzeće mora izraditi plan razvoja informacijsko-tehnološke podrške tako da ga uskladi s razvojnim planovima vodeći računa o mogućnostima integracije postojećih rješenja. Potrebno je uzeti u obzir nabavu softverskih alata koji će omogućiti lakše, brže i jeftinije obavljanje poslovanja. Paralelno s uvođenjem nove tehnologije potrebno je educirati zaposlenike koji bi trebali koristiti njihove mogućnosti.

4.2.9. Analiza provedbe propisa o zaštiti na radu

U sklopu analize stanja utvrđuju se organizacije provedbe zaštite na radu i zaštite od požara te način primjene pravila zaštite na radu. Zaštita na radu odnosi se na sigurnost i ispravnost strojeva i uređaja, objekata za rad te sigurnost radnika na radnim mjestima s posebnim uvjetima rada. Zaštita na radu je dio organizacije rada koju čini skup tehničkih, pravnih, zdravstvenih i ostalih djelatnosti pomoću koji se otkrivaju i uklanjaju opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje osoba na radu. Ujedno se utvrđuju mjere, postupci i pravila kako bi se uklonile ili smanjile te opasnosti. Svrha zaštite na radu je stvoriti sigurne uvjete rada kako bi se prevenirale ozljede na radu, profesionalne bolesti te vodilo računa o zaštiti okoliša. Zaštita na radu regulirana je zakonima, pravilnicima, normama i ostalim propisima koji određuju načine ponašanja poslodavaca i radnika.

Poduzeće donosi Pravilnik o zaštiti na radu s minimalnim zahtjevima zaštite na radu za mjesta rada. Za provedbu odredbi Pravilnika zadužen je stručnjak zaštite na radu. Poduzeće koje zapošljava više od pedeset radnika mora imati zaposlenog stručnjaka zaštite na radu, a s manjim brojem zaposlenih može biti angažiran vanjski stručnjak zaštite na radu. Društvo provodi osposobljavanje za rad na siguran način na temelju Procjene rizika i Plana i programa osposobljavanja prema specifičnostima i zahtjevima radnog mjesta. Osposobljavanja za poduzeće provode ovlaštena vanjska poduzeća koja daju potvrde koje potom arhiviraju stručnjaci zaštite na radu. Prije zasnivanja radnog odnosa radnici prolaze teorijski dio osposobljavanja, nakon čega praktični dio obavljaju pod nadzorom ovlaštenika nakon čega stručnjak zaštite na radu potpisuje i ovjerava Zapisnik o praktičnoj osposobljenosti. Tako se potvrđuje da je radnik osposobljen za rad na siguran način. Društvo sva potrebna stručna osposobljavanja za rad sa strojevima ili uređajima obavlja u suradnji sa specijaliziranim ustanovama. Poduzeće prije sklapanja ugovora o radu za radna mjesta s posebnim uvjetima rada upućuje osobu na liječnički pregled u skladu s Pravilnikom o poslovima s posebnim

uvjetima rada. Ako radnik rukuje strojevima ili uređajima za koje je propisano da je potrebna stručna osposobljenost, poduzeće je dužno uputiti ih na osposobljavanje u ustanovu za obrazovanje odraslih zbog stjecanja specifičnih znanja i vještina.

Poduzeće radnicima mora osigurati svu zaštitnu opremu koja je propisana Procjenom rizika radnih mjesta. Radnicima je potrebno osigurati da u radnim i pomoćnim površinama imaju dovoljnu radnu površinu i radni prostor s obzirom na poslove koje obavljaju. Putovi za prolaz i evakuaciju moraju biti dovoljno široki i prohodni te biti označeni u skladu s propisima. Potrebno je osigurati potrebnu čistoću redovnim čišćenjem prostorija i omogućiti dovoljan broj prostorija i uređaja za osobnu higijenu kao što su sanitarne prostorije. Nužno je, na za to pripadajuća mjesta, postaviti znakove zabrane (zabrana upotrebe otvorenog plamena), znakove obveza (obvezna zaštita sluha), znakove opasnosti (opasnost od električnog udara) i znakove obavijesti (smjer za evakuaciju).

Ispitivanja radne opreme provode se prije početka upotrebe na novom mjestu opreme, ako se radi o novoj radnoj opreme ili ako je stara rastavljena i ponovno sastavljena i premještena s jednog mjesta na drugo. Na temelju Pravilnika o pregledu i ispitivanju radne opreme potrebno je ispitati je li propisanu radnu opremu pregledalo ovlašteno poduzeće.

4.2.10. Analiza poslovanja i financijskog stanja

Financijsku sliku poduzeća pobliže prikazuju financijski izvještaji, odnosno bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjeni vlasničke glavnice i bilješke uz financijske izvještaje. Pripremljeni su u skladu sa zakonskim propisima i općeprihvaćenim računovodstvenim standardima koji osiguravaju njihovu transparentnost i usporedivost. „Oni izvještavaju o radu menadžera, potvrđuju njihove uspjehe i neuspjehe i upozoravaju na probleme“ (Tintor, 2020, str. 86).

„Analizu financijskih izvještaja možemo smatrati sredstvom kojim se pribavljaju informacije o financijskom stanju i uspješnosti poslovanja poduzetnika, koja teži stvaranju mišljenja o financijskom stanju i uspješnosti poslovanja proteklog razdoblja, kao i mišljenju o mogućnostima budućeg poslovanja i donošenju poslovnih odluka kojima će se to realizirati“ (Tintor, 2020, str. 88).

Bilanca osigurava pregled bilančne ravnoteže između imovine s aspekta aktive i pasive s aspekta kapitala i obveza. No bilančna ravnoteža ne prikazuje financijsko stanje organizacije. Potrebno je podrobnije proučavati strukturu bilance kako bi se moglo saznati više o stanju i uspjehu poduzeća. Primjerice, aktiva, tj. imovina prikazuje ukupnu vrijednost resursa kojom organizacija raspolaže, a kojom obavlja gospodarsku aktivnost na tržištu. S druge strane, pasiva prikazuje način financiranja navedene imovine, odnosno koji je omjer financiranja između vlastitih i tuđih izvora.

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom razdoblju. „Pokazuje profitabilnost poslovanja tvrtke tijekom nekog vremenskog razdoblja“ (Vidučić i sur., 2015, str. 427). U računu dobiti i gubitka sučeljavaju se prihodi i rashodi, gdje se kao rezultat pojavljuje dobit ili gubitak, a zatim nakon odbitka poreza na dobit, kao dobit ili gubitak razdoblja nakon poreza. Potrebno je ustanoviti omjere prihoda od prodaje i ostalih poslovnih prihoda i prihode po korisnicima. Također je nužno ustanoviti vrste troškova. Prihodi se dijele na poslovne prihode, prihode od financiranja i izvanredne prihode. S druge strane, rashodi mogu biti poslovni rashodi, financijski rashodi i izvanredni rashodi.

Izvještaj o novčanom tijeku prikazuje obujam i strukturu priljeva i odljeva novca i novčanih ekvivalenata u određenom obračunskom razdoblju. Poduzeće može temeljem računa dobiti i gubitka ostvarivati dobit, međutim, zbog nemogućnosti naplate ili nekoga drugog poslovnog poremećaja, ostvaruje negativan novčani tijek iz poslovanja. Izvještaj o novčanom tijeku prikazuje sve one poslovne promjene koje su zaista i provedene bez obzira na datum nastanka. Novčani tijekovi razvrstani su u tri skupine i to kao tijekovi koji su posljedica poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Sastavljaju se primjenom direktne ili indirektne metode. Direktna metoda prikazuje novčane primitke i izdatke za svaku ostvarenu aktivnost. Indirektna metoda polazi od ostvarene dobiti ili gubitka, korigirano za iznos amortizacije.

Na uspješnost poslovanja upućuje račun dobiti i gubitka, odnosno ostvarena dobit ili gubitak. Financijsko stanje može se ispitati putem analize novčanog tijeka i bilance. Novčani tijek prikazuje iz kojih se aktivnosti generiraju priljevi u poduzeće, dok bilanca prezentira trenutačno stanje imovine, kapitala i obveza na određeni dan. Pomoću financijskih pokazatelja može se provjeriti međusobne odnose stavki unutar bilance i izvesti zaključke o stanju poduzeća. Potrebno je ispitati financijsko stanje pomoću koeficijenata likvidnosti, stabilnosti i zaduženosti, a koji se izvode iz temeljnih financijskih izvještaja.

4.2.11. Zaključno izvješće o nalazima i preporukama

Osnovni cilj analize stanja je da se utvrdi činjenično stanje u društvu na dan promjene uprave kako bi se mogla razgraničiti odgovornost za stanje na datum promjene, kao i za događaje i uspješnost rada nove uprave. Područja obrađena u analizi su financijska, zakonska i upravljačka. Analiza stanja trebala bi pokazati u kojem smjeru trebaju djelovati uprava, nadzorni odbor i članovi društva.

U preporukama se sumiraju ključni nalazi analize stanja te se definiraju potencijalni rizici koji proizlaze iz opažanja konzultanata. Sumiraju se već iznesena mišljenja kako bi se novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva upoznalo sa svim kritičnim elementima poslovanja i upozorilo na koje segmenta poslovanja treba najprije obratiti pozornost. Isto tako, zatečeno stanje se dokumentira te se svi propusti prijašnje uprave definiraju, što za novog predsjednika uprave znači oslobađanje od odgovornosti za događaje koji su nastali prije njegova preuzimanja dužnosti.

Analizom stanja nova uprava društva u vrlo kratkom vremenu može dobiti objektivan uvid u stvarno stanje društva. Takva informacija na početku mandata u poduzeću koji se nalazi u problemima može dati predsjedniku uprave objektivnu informaciju o stanju društva, radu pojedinih odjela, a time i objektivnu sposobnost pojedinih rukovoditelja.

4.3. Uloga konzultanata u savjetovanju menadžmenta javnoga trgovačkog društva

Konzultantske usluge predstavljaju vrlo profitabilnu djelatnost u razvijenom svijetu. Jedna od osnovnih svrha konzultantskih usluga je pomoći svojim klijentima i poduzećima da ostvare i zadrže konkurentnost ili pak unaprijede poslovne procese unutar poduzeća. Razumijevanje suštine konzultantskih usluga te pravovremeno korištenje njihovih znanja i vještina poduzećima može donijeti znatne koristi u smislu poboljšanja poslovanja ili stjecanja konkurentskih prednosti. Pažljiv odabir konzultanata i kvalitetna suradnja uz međusobno uvažavanje i povjerenje može za vlasnike, menadžere i organizacije bilo koje vrste predstavljati presudni čimbenik uspjeha.

Zadatak konzultanata je savjetovati svoje korisnike i pomoći im u implementaciji donesenih odluka kako bi mogli poboljšati svoje poslovanje. To uključuje različite usluge, poput savjetovanja u području financija, poslovnih procesa i ljudskih kapitala. Takve usluge namijenjene su rješavanju različitih problematičnih situacija u kojima se može naći poduzeće u životnom ciklusu poslovanja. „Kada se radi o tehnologiji (široko definirano) rješavanja javnih problema i donesenih programa, potvrđeno je da se potreba za profesionalnim stručnjacima promijenila na način da zahtijeva ključne analitičke doprinose izvan javnih usluga na stalnoj bazi“ (Perl i White, 2002, str. 58).

Jedan od razloga korištenja usluga konzultanata je potreba za objektivnim pregledom stanja poduzeća i za dodatnim savjetovanjem prije donošenja odluka. Konzultantske kuće pružaju usluge savjetovanja stručnjaka u određenom području poslovanja. Pritom se radi o kompleksnoj problematici kako bi se pronašlo najbolje rješenje za klijenta. Njihove usluge variraju, odnosno ovise o profilu stručnjaka za određene vrste poslovanja pa do zahtjeva na tržištu klijenata.

Prilikom sklapanja suradnje s konzultantima najvažnija stavka je upravo njihova stručnost i poznavanje konkretnog poslovanja. Konzultanti moraju konstantno pratiti promjene u poslovanju i zakonodavstvu kako bi uvijek bili u toku s dinamičnim poslovnim promjenama. To je od izrazito važno jer odgovorne osobe poduzeća moraju imati povjerenja u kvalitetu njihovih prijedloga i savjeta. U većini slučajeva korisno je za poslovanje i edukaciju kontinuirano se koristiti uslugama istoga konzultanta.[10]

Konzultantske usluge sve su zastupljenije kod povećavanja učinkovitosti menadžmenta. Kod analize stanja konzultantske kuće daju uvid menadžmentu u dosadašnje poslovanje. Tako se novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva upoznaje s trenutačnom situacijom u poduzeću. Budući da vrijeme analize i otkrivanje anomalija u poslovanju može potrajati, skraćuje se vrijeme reakcije na negativan tijek u poslovanju. Usluge konzultanata su potrebne, posebno u slučaju kad ne postoji služba kontrolinga ili analize unutar poduzeće, koja prethodno priprema podatke vezane uz učinkovitost obavljanja djelatnosti.

Konzultanti pružaju neovisan i objektivan uvid u poslovnu problematiku i na temelju svojeg iskustva uvijek gledaju širu sliku poduzeća koje se može nalaziti u različitim oblicima teškoća

[10] Korištenje usluga konzultanata i savjetnika u upravi. Preuzeto s: https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arreports/en18/v1_314en18.pdf, str. 630 (preuzeto 11. 1. 2021.).

ili zastoja u poslovanju. Oni imaju ulogu savjetnika, dok je uloga predsjednika uprave izvršna. Stoga, predsjednik uprave preuzima odgovornost za poduzimanje određenih poteza u poslovanju. Donošenje odluke olakšava mu kvaliteta i pravovremenost savjeta konzultanta, a međusobno povjerenje je od velike važnosti za učinkovitost poboljšanja i razvoja poslovanja poduzeća.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Ovaj rad istražuje poznavanje koncepta i koristi analize stanja (*clean start*) prilikom preuzimanja mjesta predsjednika uprave u javnom trgovačkom društvu. Kako bi istraživanje ispunilo svoju svrhu, potrebno je odrediti cilj istraživanja. Ciljevi ovoga istraživanja su:

C1. Ispitati osviještenost o postojanju analize stanja
C2. Ispitati opravdanost korištenja analize stanja prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnog trgovačkog društva
C3. Istražiti prednosti i učinke analize stanja prilikom stupanja na dužnost predsjednika uprave u javnom trgovačkom društvu
C4. Otkriti može li analiza stanja (*clean start)* postati preduvjet novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva prije stupanja na dužnost.

Istraživanje je oblikovano na temelju osobnog iskustva što se tiče preuzimanja mjesta predsjednika uprave u javnom trgovačkom društvu te se želi subjektivni pogled na analizu stanja proširiti s iskustvima drugih predsjednika uprave kako bi se mogao steći što bolji i objektivniji uvid u korisnost analize stanja (*clean start*). Odabrana je metoda intervjua kao najbolja metoda za ovaj tip istraživanja kako bi se otvorenom komunikacijom dobilo što više osobnih dojmova o navedenoj temi. Intervju se može provesti na više načina, na primjer licem u lice, telefonski, emailom, videopozivom i slično. Intervju podrazumijeva manji uzorak ispitanika te otvorena pitanja.

Strukturirani intervjui sastoje se od unaprijed određenih pitanja koji su od ispitivača postavljeni točno određenim redoslijedom. Od ispitanika se očekuje da izaberu jedan od nekoliko ponuđenih odgovora. Komunikacija u takvom obliku intervjua je strogo formalna jer ispitivač postavlja pitanja, a od ispitanika dobiva vrlo jednostavne odgovore.

Polustrukturirani intervjui najveću primjenu imaju u društvenim znanostima, a predstavljaju kombinaciju strukturiranog i nestrukturiranog intervjua. Za razliku od strukturiranog intervjua koji ima točno određeni niz pitanja i ne dopušta slobodu razgovora, polustrukturirani intervju je otvoren, potiče komunikaciju, a unaprijed postavljeni set pitanja održava razgovor u željenim okvirima bez skretanja s teme. U ovom obliku intervjua ispitanici imaju veću mogućnost slobodnog izražavanja o postavljenim pitanjima ispitivača.

Nestrukturirani intervju je onaj u kojem pitanja nisu unaprijed definirana. Način komunikacije između ispitivača i ispitanika varira, odnosno ispitivač ima nekoliko unaprijed pripremljenih pitanja kako bi ispitanika mogao uvesti u temu. Takva vrsta intervjua vrlo je slična svakodnevnom razgovoru u kojem se ispitivač trudi biti što fleksibilniji tako da se prilagodi situaciji i pusti da se razgovor odvija tempom koji odgovara ispitaniku. Ispitivač mora u potpunosti obuhvatiti temu istraživanja, dok tijek komunikacije ovisi o ispitaniku. Nema unaprijed postavljena pitanja, već samo temu koja je predmet istraživanja. Pitanja su otvorenog tipa, stoga ispitanik može slobodno u većem ili manjem obujmu obrazložiti svoje odgovore.

Prednost intervjua kao kvalitativne metode istraživanja je mogućnost odabira osoba ili stručnjaka za intervju koji su upoznati s područjem proučavanja. Sugovornici na pitanja odgovaraju svojim riječima i nude vlastito mišljenje i razumijevanje teme, a i mnoštvo detalja koji se ne bi mogli saznati primjenom neke druge metode istraživanja.

5.1. Opis uzorka

Primarni podaci prikupljeni su metodom polustrukturiranog individualnog intervjua sa šest zaposlenih predsjednika uprava javnih trgovačkih društava na području Primorsko-goranske županije. Pomno su odabrane osobe iz različitih komunalnih trgovačkih društva koje su upoznate s temom proučavanja i koje će dati dublji uvid u ciljeve istraživanja. Svi ispitanici bili su muškog spola, a većina ima višegodišnje iskustvo uprava javnih trgovačkih društava.

Istraživanje o analizi stanja (*clean start*) provedeno je metodom intervjua licem u lice, pri čemu su unaprijed formulirana pitanja otvorenog tipa, a zatim su odabrani predsjednici uprava koji će biti intervjuirani za potrebe ovoga rada. Prikupljeni podaci su potom analizirani te su izvedeni zaključci provedenog istraživanja.

5.2. Prikaz rezultata

U nastavku je prikazano istraživanje metodom intervju sa šest odabranih predsjednika uprava društava koja su u javnom vlasništvu.

1. Jeste li kao predsjednik uprave javnoga trgovačkog društva upoznati s konceptom analize stanja (*clean start*)?

Direktor BJ: Da poznat mi je termin i sastoji se od financijske analize.

Direktor IP: Jesam.

Direktor EM: Znam za termin.

Direktor VB: Da.

Direktor NK: Da.

Direktor SM: Da.

2. Jeste li kao predsjednik uprave javnoga trgovačkog društva do ovoga trenutka imali priliku koristiti se analizom stanja (*clean start*)?

Direktor BJ: Nisam.

Direktor IP: U ovom ne, ali prije jesam. Nismo to zvali baš *clean start* analiza, već analiza poslovnih procesa i financijskog stanja ili slično.

Direktor EM: Ne.

Direktor VB: Da.

Direktor NK: Ne.

Direktor SM: Da.

2.1. Prilikom stupanja na novu funkciju direktora radili ste analizu stanja (*clean start*) trgovačkog društva?

Direktor BJ: Radio sam analizu pojedinih sektora u kojima sam uočio probleme.

Direktor IP: U ovom trgovačkom društvu ne jer nema potrebe, ali u jednom prethodnom jesam.

Direktor EM: Nisam.

Direktor VB: Nisam.

Direktor NK: Ne.

Direktor SM: Jesam i puno je pomogla jer nisam imao detaljan uvid s poslovanjem trgovačkog društva prije dolaska.

2.2. Ako ne, zašto niste?

Direktor BJ: Nisam vidio potrebu za cijelo poduzeće, samo za pojedini sektor.

Direktor IP: Direktor je otišao u mirovinu i nije bilo potrebe.

Direktor EM: Bio sam u društvu prije.

Direktor VB: Nije bilo vremena jer se analiza stanja radi predugo.

Direktor NK: Bio sam član uprave sestrinskog društva.

Direktor SM: -

2.3. Ako da, tko je radio analizu stanja društva i što je obuhvaćala?

Direktor BJ: Analize smo radili s ljudima unutar kuće. Nisu to bili neki elaborati.

Direktor IP: U onom prethodnom vanjski konzultanti.

Direktor EM: -

Direktor VB: -

Direktor NK: -

Direktor SM: Vanjski suradnici zato što je društvo bilo u lošem stanju, te je trebalo „gasiti požare“.

2.4. Je li bilo potrebe za uvođenje promjena u poslovanju društva?

Direktor BJ: Ne veće, jedino prilagođavanje zakonskim obvezama.

Direktor IP: Promjene u poslovanju su konstantne jer se cijelo vrijeme mijenja zakonska regulativa.

Direktor EM: Ne većih, već postupno usklađivanje sa zakonom i razvojem informatike (GIS, snimanje kanalizacije...).

Direktor VB: Naravno.

Direktor NK: Ne bitnih.

Direktor SM: Da.

2.5. Koliko vremena vam je trebalo za provođenje promjena od stupanja na funkciju direktora?

Direktor BJ: Nismo radili veće promjene jer društvo uredno posluje. Veće promjene su se dogodile kad je vlasnik odlučio organizirati holding.

Direktor IP: U prethodnom društvu tri do šest mjeseci.

Direktor EM: Cijelo vrijeme su neke dopune i promjene

Direktor VB: Šest mjeseci.

Direktor NK: Nisam mijenjao ništa značajno.

Direktor SM: Nakon mjeseca dana počeo sam s promjenama do godinu dana u organizaciji.

2.6. Koliko vam je trebalo vremena za upoznavanje glavnih problema u trgovačkom društvu?

Direktor BJ: Nije bilo većih poslovnih problema u smislu financija i organizacije.

Direktor IP: Vrlo brzo, jer sam djelomično bio upoznat s radom društva.

Direktor EM: Bio sam upoznat sa svim jer sam prije radio u društvu.

Direktor VB: Sedam dana.

Direktor NK: Bio sam upoznat sa svime jer me uputio bivši direktor prilikom odlaska u mirovinu.

Direktor SM: S dijelom sam bio upoznat od vlasnika pri dolasku, a dio problema sam uočio sam dok se radila analiza, a najveći dio pri izradi analize stanja i njezinim završetkom.

3. Imate li namjeru koristiti se analizom stanja prilikom stupanja na dužnost predsjednika uprave?

Direktor BJ: Vjerojatno, ovisi o stanju društva.

Direktor IP: Idem u mirovinu nakon ovoga.

Direktor EM: Ovisi o situaciji.

Direktor VB: Da.

Direktor NK: Da.

Direktor SM: Da.

3.1. Prilikom preuzimanju trgovačkog društva u javnom vlasništvu bi li Vam pomogla sveobuhvatna analiza stanja trgovačkog društva?

Direktor BJ: Sigurno da bi.

Direktor IP: Mislim da je korisno i preporučio bih u dogovoru s vlasnicima.

Direktor EM: Vjerojatno bi.

Direktor VB: Da.

Direktor NK: Da ako bih išao u društvo koje ne poznajem.

Direktor SM: Da i to bih uvjetovao uz dolazak.

3.2. Smatrate li da bi takva analiza bila dobra kao razgraničenje odgovornosti stare i nove uprave društva?

Direktor BJ: Da.

Direktor IP: To je dobro i za bivšeg i za budućeg direktora.

Direktor EM: Da.

Direktor VB: Da

Direktor NK: Da.

Direktor SM: Sigurno.

5.3. Analiza rezultata

Odgovor na 1. pitanje, Jeste li kao predsjednik uprave javnog trgovačkog društva upoznati s konceptom analize stanja?, pokazuje da je svaki od intervjuiranih predsjednika uprave upoznat s analizom stanja.

Odgovor na 2. pitanje, Jeste li kao predsjednik uprave javnoga trgovačkog društva do ovoga trenutka imali priliku koristiti se analizom stanja?, prikazuje da se trojica od šest predsjednika uprave nisu koristila analizom stanja u svojem poslovanju. Isto tako, može se primijetiti da analiza stanja (*clean start*) još uvijek nema jedinstven i prepoznatljiv naziv, već se često mogu susresti razne varijacije poput analize poslovnih procesa i financijskog stanja.

Potpitanjima 2.1., Prilikom stupanja na novu funkciju direktora radili ste analizu stanja trgovačkog društva, i 2.2., Ako ne, zašto niste?, željelo se ispitati jesu li se predsjednici uprava društva u javnom vlasništvu koristili analizom stanja (*clean start*) kod stupanja na izvršnu poziciju u poduzeću. Iz odgovora je vidljivo da tri predsjednika nisu proveli analizu stanja (clean start), dok trojica jesu uz različita objašnjenja. Budući da poduzeća mogu biti različite organizacije, veličine, s većim ili manjem brojem sektora i zaposlenika, analizu stanja može se raditi primjerice samo za jedan sektor društva koji je potrebno pomnije proučavati i analizirati. Upravo tako odgovorio je i direktor BJ koji se radio analizu stanja u pojedinom sektoru za koji je smatrao da u njemu postoje segmenti na koje je potrebno posebno obratiti pozornost. Direktor IP odgovorio je da nije vidio potrebu analizom stanja u društvu u kojem trenutačno radi, ali u prethodnom jest. To je pokazatelj da sadašnji i budući predsjednici uprava ne raspolažu jednako informacijama o kvaliteti poslovanja društva. Razlog tome su činjenice da novi predsjednik uprave može biti iz unutarnjih redova društva te su mu snage i slabosti poduzeća poznate otprije. S druge strane, direktor koji dolazi izvana, često ne raspolaže dovoljnim informacijama, već samo o onim koje mu daje vlasnik društva. Tako neki ključni dio poslovanja može biti zanemaren u iznošenju informacija koje mogu znatno utjecati na tijek

poslovanja poduzeća. To je odgovorio direktor SM. Direktor VB nije radio analizu stanja (*clean start*), jer, prema njegovu mišljenju, traje predugo. Trajanje analize stanja, ako je rade vanjski konzultanti, ovisi o stručnosti i kvaliteti konzultanata, ali i kooperativnosti odjela koji su predmet analize u dodatnom objašnjavanju poslovnih procesa i dinamici dostavljanja cjelovite dokumentacije.

Potpitanje. 2.3., Ako da, tko je radio analizu stanja društva i što je obuhvaćala?, željelo se ispitati tko je bio odgovoran za izradu analize stanja. Od trojice ispitanika koji su izjavili da su se koristili analizom stanja, dvojica su odgovorili da su analizu radili vanjski suradnici, dok je jedan ispitanik naglasio unutarnje snage kao analitičare stanja društva. Unutarnje snage, odnosno zaposlenici, bez obzira na znanje, obrazovanje i sposobnost u procjeni segmenata poslovanja, ipak su većoj ili manjoj mjeri podložni subjektivnoj prosudbi. S druge strane, vanjski konzultanti su neovisni u procjeni i njihove su prosudbe objektivnije te je mogu dati sasvim drukčiji pogled na trenutačnu situaciju koja se ispituje. Ako je društvo u teškoćama, zbog mogućega međusobnog neslaganja u pogledu kvalitete poslovanja poduzeća, objektivan prikaz segmenata poslovanja je poželjan predsjedniku uprave poduzeća kako bi se poduzele odgovarajuće korektivne aktivnosti.
Potpitanje 2.4., Je li bilo potrebe za uvođenjem promjena u poslovanju društva?, pokazalo je potrebu ispitivanja u kojoj je mjeri potrebno korigirati poslovanje društva. Od šest ispitanika, četvorica direktora odgovorila su da nisu bile potrebne veće promjene u poslovanju, dok su dvojica ispitanika odgovorila da je bilo potrebno uvođenje većih korekcija poslovanja.

Potpitanje 2.5., Koliko vremena vam je trebalo za provođenje promjena od stupanja na funkciju direktora?, prikazuje iskustva ispitanika kod korekcija tijeka poslovanja. Promjene u poduzeću ovise o situaciji u kojoj se društvo nalazi, odnosno jesu li moguće poteškoće zahvatile likvidnost u poslovanju ili je potrebno korigirati jedan poslovni sektor koji nema ključni utjecaj na poslovanje u cijelosti. Tako je odgovor direktora SM pokazatelj da je kod stupanja na mjesto predsjednika uprave društva u javnom vlasništvu morao mijenjati više segmenta poslovanja.

Potpitanje 2.6., Koliko vremena vam je trebalo za upoznavanje glavnih problema u trgovačkom društvu?, upućuje na razliku između angažiranja novog predsjednika uprave iz postojeće organizacija ili pak onoga izvan organizacije. Tako se direktor EM vrlo brzo upoznao s glavnim problemima u društvu, zato što je prvotno bio dio organizacije koju je potom vodio kao predsjednik uprave. S druge strane, direktor SM nije bio dio poduzeća prije stupanja na dužnost

predsjednika uprave društva u javnom vlasništvu. Stoga je ovisio o informacijama vlasnika o glavnim problemima u poslovanju. Naposljetku je potpuni uvid stekao tek nakon završetka analize stanja (*clean start*) vanjskih konzultanata.

Na pitanje 3., Imate li namjeru raditi analizu stanja (*clean start*) prilikom stupanja na dužnost predsjednika uprave?, gotovi svi ispitanici su odgovorili da imaju namjeru koristiti *clean start* analizu. Direktor IP odlazi u mirovinu, a direktor BJ najprije želi samostalno ispitati stanje društva, a zatim po potrebi raditi analizu stanja.

Na potpitanje 3.1., Prilikom preuzimanju trgovačkog društva bi li Vam pomogla sveobuhvatna analiza trenutačnog stanja trgovačkog društva?, uglavnom su se svi intervjuirani direktori složili da bi analiza stanja bila od znatne pomoći pri preuzimanju mjesta predsjednika uprave društva u javnom vlasništvu. Jedino se direktor NK ne bi koristio analizom stanja ako poznaje društvo u kojem bi bio predsjednik uprave. Direktor IP preporučio bi izradu analize stanja u dogovoru s vlasnicima, dok bi direktor SM čak to i uvjetovao uz dolazak zbog prethodnog dobrog iskustva s *clean start* analizom. Na potpitanje 3.2., Smatrate li da bi takva analiza bila dobra kao razgraničenje odgovornosti stare i nove uprave društva?, svi ispitanici su odgovorili pozitivno.

5.4. Zaključci istraživanja

Intervju je opravdao očekivanja ispitivača i dao je odgovore na istraživačka pitanja. Intervjuirani predsjednici javnih trgovačkih društava upoznati su s analizom stanja. Trojica od šestorice ispitanika su je koristili u dosadašnjem poslovanju, iako je nisu svi imenovali kao *clean start* analizu, već kao različite analize stanja. To se moglo i očekivati jer naziv *clean start* analiza zasad još nije općeprihvaćen i prepoznat kao univerzalni naziv za analize takvog tipa. Ona se ne mora raditi za cjelokupno društvo, već samo za određeni sektor kojemu je potrebno posvetiti više pozornosti. Neki od ispitanika potvrdili su višestruku korist provođenja analiza stanja (*clean start*) jer nisu imali detaljan uvid u poslovanje trgovačkog društva prije dolaska na mjesto predsjednika uprave. Tako analiza stanja pruža zaista vrijedne informacije o dosadašnjem poslovanju društva i daje prednost objektivnom sagledavanju činjenica umjesto subjektivnom prikazivanju stanja vlasnika. Nadalje se može dati prednost vanjskim konzultantima u izradi analize stanja također zbog neovisnog pogleda na cjelokupno

poslovanje. Uvidom u provedenu analizu može se donijeti odluka o promjenama u poduzeću ako su potrebne. Osim ispitanika koji ubrzo odlazi u mirovinu, svi ostali su izjavili da imaju namjeru koristiti se analizom stanja, a neki od njih bi je postavili i kao uvjet budućeg dolaska na poziciju predsjednika uprave. Pored toga, razgraničenje odgovornosti prošle i buduće uprave zasigurno je još jedna od koristi analize stanja (*clean start*).

6. ZAKLJUČAK

Analiza stanja (*clean start*) je izrazito važna za budućeg predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva zato što osigurava pregled kvalitete poslovanja po ključnim procesima poduzeća. Skraćuje vrijeme upoznavanja s dosadašnjom situacijom i opseg vlastitog istraživanja te se objektivnom analizom stanja osigurava promptna reakcija na nepovoljne situacije i potiče promjene ako su potrebne. To posebno dolazi do izražaja u poduzećima koja se nalaze u svojevrsnoj poslovnoj krizi koju uzrokuju različiti vanjski ili unutarnji činitelji. Pretežito su problemi u poduzeću nastali kao posljedice pogrešno donesenih odluka menadžmenta, a ocrtavaju se u ostvarenju gubitka, nelikvidnosti, insolventnosti, povećanju zaduženosti ili različitim organizacijskim problemima koji koče redovno poslovanje. Uzroci krize ne moraju biti pojedinačni, već mogu nastati zajedno, što dodatno komplicira nastale teškoće za poduzeće. Predsjednik uprave tada mora biti lider koji će svojim znanjem i vještinama povući prave poteze kako bi se negativni trend najprije usporio, a zatim počeo pretvarati u pozitivni. Suvremeno poslovanje diktira sve brže prilagođavanje promjenama i od organizacija traži proaktivan pristup. Dinamika poslovnog okruženja traži brzo i ispravno donošenje odluka menadžmenta koje moraju imati pravo uporište. Upravo analiza stanja sa svojim opsežnim snimanjem trenutačnog stanja osigurava kvalitetnu podlogu sagledavanja dosadašnjeg i tekućeg poslovanja, stoga je predsjedniku uprave javnoga trgovačkog društva iznimno korisna kod odlučivanja o sadašnjim, ali i budućim aktivnostima koje društvu osiguravaju kontinuitet i prosperitet u poslovanju.

U sklopu ovoga rada provedeno je istraživanje čiji je temeljni cilj ukazati na opravdanost, prednosti i učinke analize stanja u trenutku kada se mijenja čelnik javnoga trgovačkog društva. Odabrana je metoda intervjua kao najbolja za ovu vrstu istraživanja kako bi se otvorenom komunikacijom moglo steći što više osobnih dojmova o navedenoj temi. Primarni podaci prikupljeni su metodom polustrukturiranog individualnog intervjua sa šest zaposlenih predsjednika uprava javnih trgovačkih društava na području Primorsko-goranske županije. Odabrane su osobe iz različitih industrija koje su upoznate s temom proučavanja i koje su mogle dati dublji uvid o temi istraživanja.

U radu su postavljena četiri istraživačka pitanja, na koje se u nastavku daju odgovori.

IP1. Postoje li saznanja o mogućnosti korištenja analize stanja?

Rezultati istraživanja pokazali su da je svaki od intervjuiranih predsjednika uprave upoznat s analizom stanja (*clean start*), no ona još uvijek nema jedinstven i prepoznatljiv naziv, već razne varijacije naziva koje su sinonimi analizi stanja. Od šestorice ispitanika trojica su se koristila analizom stanja u poslovanju, dok su svi upoznati s njezinim značenjem. U slučaju izrade analize stanja vanjskih konzultanata, osigurava se neovisnost i nepristranost u iznesenim zaključcima, dok u nekim situacijama i zaposlenici društva mogu raditi takav tip analize koji se odnosi na određeni segment poslovanja.

IP2. Koje su koristi analize stanja novom predsjedniku uprave javnoga trgovačkog društva?

Analizu stanja može se koristiti za pregled kvalitete poslovanja cjelokupnog poduzeća, ali i za jedan određeni sektor kojem je potrebno posvetiti dodatnu pozornost. Ona objektivnom analizom pruža informacije koje su od velike važnosti kod pravovremenog prepoznavanja mogućih problema koji bi inače mogli biti zanemareni i potom kod donošenja odluka. Razgraničenje odgovornosti između prijašnje i sadašnje uprave također je značajna korist novom predsjedniku uprave javnoga trgovačkog društva.

IP3. Koje su prednosti i učinci analize stanje prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva?

Ako je novi predsjednik uprave javnoga trgovačkog društva iz unutarnjih redova, on je već upoznat sa snagama i slabostima poduzeća. S druge strane, direktor koji dolazi izvana može ostati uskraćen za ključne informacije u poslovanju te zbog nepoznavanja važnih činjenica može donijeti krive odluke. Uz kraće vrijeme upoznavanja s trenutačnom situacijom u društvu i neovisan pregled poslovanja novom se predsjedniku uprave osigurava jasan uvid u segmente poslovanja na koje će morati obratiti više pozornosti.

IP4. Ima li analiza stanja potencijal postati preduvjet novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva prije stupanja na dužnost?

Svi ispitanici su se složili da bi analiza stanja bila od pomoći kod stupanja na dužnost novog predsjednika uprave javnoga trgovačkog društva. Dapače, ispitanik SM bi je čak i uvjetovao prilikom dolaska na takvu poziciju. Upoznavanjem s prednostima analize stanja osigurava se novom direktoru raspolaganje sa svim informacijama o poslovanju. Daljnja istraživanja i rasprave o analizi stanja (*clean start*) mogla bi potaknuti još veću zainteresiranost u praksi,

tako da bi univerzalnim nazivom postala prepoznatljiva na tržištu i jedna od stavki na kojima bi mogli inzistirati novi predsjednici uprava javnih trgovačkih društava.

Temeljni cilj bio je analizirati relevantnost analize stanja, ispitati njezinu opravdanost korištenja prilikom stupanja na dužnost novog predsjednika uprave u javnome trgovačkom društvu, njezine prednosti i učinke za prikupljanje korisnih informacija o dosadašnjem poslovanju te otkriti može li analiza stanja (*clean start*) postati preduvjet budućeg predsjednika uprave pri preuzimanju društva u javnom vlasništvu. U skladu s rezultatima istraživanja, može se potvrditi da analiza stanja kod promjene vlasništva osigurava prikaz kvalitete dosadašnjeg poslovanja, identificira potencijalne ključne aspekte poduzeća na koje je nužno obratiti pozornost, skraćuje vrijeme upoznavanja s glavnim značajkama poduzeća novom predsjedniku uprave i oslobađa ga odgovornosti za poteze prošlih uprava.

LITERATURA

Knjige

1. Kemeter, D. (2009). *Komunalne djelatnosti.* Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu.

2. Ogorec, M. (2010). *Izazovi kriznog upravljanja.* Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

3. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga d.d.

4. Perko Šeparović, I. (2006). *Izazovi javnog menadžmenta, dileme javne uprave.* Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.

5. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba.* Zagreb: Narodne novine d.d.

6. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

7. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.

8. Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment.* Zagreb: Effectus studij financije i pravo.

9. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015). *Financijski menadžment IX. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje.* Zagreb: RRIF – plus d.o.o.

Članci

1. Ahamed, N., Tipathi, N. N. (2018). Insider or Outsider CEO: Choosing Wisely in Different Circumstances. *Global Tensions in Financial Markets*, 34, 205-216.

2. Aharoni, Y. (1981). Performance evaluation od State-Owned Enterprises: a process perspective. *Management Science*, 27 (11), 1340-1347.

3. Bajo, A., Zuber, L. (2018). Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije. U: Koški, D., Karačić, D. i Stajer D. (ur.), *Financije teorija i suvremena praksa*, 3-21. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

4. Charitou, M., Patis, A., Vlittis A. (2010). The market reaction to the appointment of an outside CEO: An empirical investigation. *Journal of Economics and International Finance*, 2 (11), 272-277.

5. Cragun, O., Nyberg A. J., Wright, P. (2016). CEO succession: what we know and where to go? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (3), 222-264.

6. Hsieh, T. i Bear S. (1994). Managing CEO transitions. *The McKinsey Quarterly*, 2, 47-59.

7. Perl, A., White, D. J. (2002). The Changing Role of Consultants in Canadian Policy Analysis. *Policy, Organization and Society*, 21 (1), 49-73.

8. Tafra-Vlahović, M. (2013). Leadership in Crisis Management. U: Vrdoljak Raguž, I., Roushdy, M. i Salem A. B. (ur.), *Recent Advances in Business Management and Marketing*, 85-90. Dubrovnik: North Atlantic University Union.

9. Tintor, Ž. (2020). Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih upravljačkih odluka. *Obrazovanje za poduzetništvo/Education for entrepreneurship*, 10 (1), 84-103.

10. Trojak, N., Galić, N. (2020). How to select a true leader? Introducing methods for measurement of implicit power motive. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25 (1), 235-253.

Istraživački projekti

1. Institut za javne financije (2010). *Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru* (istraživački projekt). Preuzeto s: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf (11. 1. 2021.).

2. Lockmer, A. (2014). Outsider CEOs: The Impact on Firm Performance and Employee Commitment (istraživački projekt). Preuzeto s: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=lrc_paper_series (11. 1. 2021.).

3. Maher, M., Andersson, T. (2000). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. Preuzeto s: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=218490 (11. 1. 2021.)

4. Osler, Hoskin, Harcourt LPP. *Uloga upravnog odbora u kriznom menadžmentu*. Dostupno na: https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisis-management.pdf (preuzeto 11. 1. 2021.).

Internetski izvori

1. Preporuke za krizni menadžment. Dostupno na: https://uic.org/IMG/pdf/crisis_management_report.pdf (11.01.2021.).

2. Korištenje usluga konzultanata i savjetnika u upravi. Dostupno na: https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arreports/en18/v1_314en18.pdf (preuzeto 11. 1.2021.).

3. Revizijske usluge HLB. Dostupno na: http://www.qfact.org/hr/revizijske_usluge_hlb/16/10 (preuzeto 11. 1. 2021.).

Zakoni i pravilnici

1. Narodne novine (2016). *Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru.* Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_58_1487.html (11. 1. 2021.).

2. Narodne novine (2016). *Zakon o javnoj nabavi*. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html (11. 1. 2021.).

3. Narodne novine (2019). *Zakon o vodnim uslugama.* Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1286.html (11. 1. 2021.).

4. Narodne novine (2011). *Zakon o trgovačkim društvima*. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html (11. 1. 2021.).

POPIS SLIKA I TABLICA

Slike

Slika 2.1. Podjela hrvatskog javnog sektora……5
Slika 2.2. Podjela javnih poduzeća (društva) u Republici Hrvatskoj……..6
Slika 2.3. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija……...12
Slika 2.4. Menadžerski kriteriji uspješnosti……14

Tablica

Tablica 3.1. Osnovni razlozi za nazadovanje poduzeća……..18

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci	
Prezime Ime	**Šarac Miodrag**, bacc. ing. mech.
Adresa	Bregi 72, Matulji
Broj mobilnog telefona	00385 99 31 32 203
e-mail	miodrag.sarac@outlook.com
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	15.10.1973.
Spol	Muški
Bračni status	Oženjen
Djeca	Vid i Andrej

Radno iskustvo	
Datumi	1. 12. 2020. – danas
Zanimanje ili radno mjesto	Voditelj poslova razvoja
Glavni poslovi i odgovornosti	Priprema zastarjele tvornice za proizvodnju, formiranje nove organizacije i pokretanje proizvodnje u drugom trgovačkom društvu.
Ime i adresa poslodavca	Manšped d.o.o. Kukuljanovo Kukuljanovo 237, Kukuljanovo
Vrsta djelatnosti ili sektor	Špedicija, transport, trgovina, proizvodnja i drugo
Datumi	5. 6. 2019. – 30. 11. 2020.
Zanimanje ili radno mjesto	Predsjednik uprave
Glavni poslovi i odgovornosti	Upravljanje i vođenje poslovanja s ciljem ispunjavanja ciljeva organizacije, upravljanjem ljudima, organizacijskim procesima i financijama.
Ime i adresa poslodavca	Ekoplus d.o.o. Viškovo Pogled 2/4, 51216 Viškovo
Vrsta djelatnosti ili sektor	Centar za gospodarenje otpadom Primorsko goranske županije. Društvo preuzeto u velikoj krizi koje je do kraja mandata stabilizirano. Društvo je uređeno organizacijski, ispravljene tehnološke nepravilnosti (uklanjanje neugodnih mirisa) i postavljene smjernice za financijsku stabilizaciju društva.
Datumi	4. 8. 2007. – 4. 9. 2020.
Zanimanje ili radno mjesto	Rukovoditelj Razvoja i investicija
Glavni poslovi i odgovornosti	Priprema i vođenje kapitalnih investicija na objektima komunalne infrastrukture u postupku izgradnje i financiranja. Priprema i provođenje razvojnih projekata u upravljanju i unapređenju rada trgovačkog društva. Rukovođenje i koordiniranje projektnim timovima. Suradnja s financijskim i drugim institucijama (IBRD, HBOR, H.vode, komercijalne banke, JLS itd.) Ostali poslovi u upravljačkom dijelu društva. Ukupna vrijednost provedenih projekta je preko 500.000.000 kn kao voditelj tima i rukovoditelj radne jedinice.

Ime i adresa poslodavca	Liburnijske vode d.o.o. Ičići pravni slijednik Komunalac d.o.o. Opatija Jurdani 50B, 51213 Jurdani
Vrsta djelatnosti ili sektor	Komunalno društvo s djelatnošću vodoopskrbe, odvodnje, upravljanja tržnicama i prikupljanju otpada
Datumi	21. 4. 1998. – 4. 8. 2007.
Zanimanje ili radno mjesto	Samostalni inženjer na poslovima razvoja i investicija
Glavni poslovi i odgovornosti	Suradnja na pripremi i vođenju kapitalnih investicija na objektima komunalne infrastrukture u postupku izgradnje i financiranja. Samostalno praćenje tehničkog izvršenja i financijska kontrola provedbe investicija. Ukupna vrijednost projekta na kojima sam sudjelovao 600.000.000 kn.
Ime i adresa poslodavca	Komunalac d.o.o. Opatija Stubište Lipovica 2, 51410 Opatija
Vrsta djelatnosti ili sektor	Komunalno društvo s djelatnošću vodoopskrbe, odvodnje, upravljanja tržnicama i prikupljanju otpada
Datumi	1995. – 2017.
Pozicija	Osnivač i član uprave privatnog obiteljskog trgovačkog društva
Ime i adresa društva	Ma-mi d.o.o. Matulji Milana Frlana 28, Matulji
Datumi	24. 7. 2010. – 25. 4. 2018.
Pozicija	Član i predsjednik nadzornog odbora Ekoplus d.o.o. Rijeka
Ime i adresa društva	Ekoplus d.o.o. Rijeka Kružna 8/I, Rijeka
Datumi	2009. – sada
Pozicija	Član školskog odbora Osnovne škole „Dr. Andrija Mohorovičić“ Matulji
Ime i adresa organizacije	Osnovna škola „Dr. Andrija Mohorovičić“ Matulji Drage Gervaisa 2, Matulji
Godina	2005. – 2007.
Pozicija	Zamjenik načelnika Općine Matulji zadužen za komunalnu infrastrukturu
Godina	2001. – 2005.
Pozicija	Član Poglavarstva općine Matulji zadužen za gospodarstvo
Rezultat	Provođenje programa za gospodarstvo, koji rezultiraju da općina Matulji u navedenom periodu je jedna od najperspektivnijih poduzetničkih općina, s porastom obrta i poduzetnika. Pokretanje poljoprivrednih programa, za oživljavanje života na ruralnim područjima.
Obrazovanje i osposobljavanje	
Godina	1992. – 1997.
	Inženjer strojarstva

Naziv dodijeljene kvalifikacije	
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja	Sveučilište u Rijeci Tehnički fakultet Rijeka
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj kvalifikaciji	Viša stručna sprema
Osobne vještine i kompetencije Materinji jezik	**Hrvatski**

Drugi Jezici

Samoprocjena Europska razina	**Razumijevanje**				**Govor**				**Pisanje**	
	Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija			
Engleski	B2	Samostalni korisnik	B1	Temeljni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B1	Temeljni korisnik	B1	Temeljni korisnik
Talijanski	A2	Temeljni korisnik	A2	Temeljni korisnik	B1	Temeljni korisnik	A2	Temeljni korisnik	A2	Temeljni korisnik

Organizacijske vještine i kompetencije	Vođenje složenih timova, organizacija rada, planiranjem aktivnosti i iznalaženje rješenja, te realizacija projekata.
Računalne vještine	Odlično poznavanje rada na računalu kao korisnik, s odličnim poznavanjem MS Word i MS Excel programa. Poznavanje ostalih Office programa i AUTOCAD-a. Odlično snalaženje na Internetu.
Vozačka dozvola	A, B, C, E, G, H kategorije
Ostale aktivnosti	dobrovolji darivatelj krvi, rekreativni trkač