Učinkovitost kriznog menadžmenta hrvatskih poduzeća u uvjetima pandemije virusa COVID-19 na odabranim primjerima

Hadžić, Jan

Undergraduate thesis / Završni rad

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:146:135166

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

UČINKOVITOST KRIZNOG MENADŽMENTA HRVATSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA PANDEMIJE VIRUSA COVID-19 NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Jan Hadžić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

UČINKOVITOST KRIZNOG MENADŽMENTA HRVATSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA PANDEMIJE VIRUSA COVID-19 NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Mentorica:

mr. sc. Gordana Ćorić, v. pred.

Student:

Jan Hadžić

Zagreb, travanj 2021.

SVEUČILIŠTE VERN
Zagreb, Palmotićeva 82/1
Ekonomija poduzetništva
Broj: 4035

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student: Jan Hadžić

Zadatak: Učinkovitost kriznog menadžmenta hrvatskih poduzeća u uvjetima pandemije virusa COVID-19 na odabranim primjerima

U radu je potrebno razraditi sljedeće:

- Definirati krizu i predstaviti tipove krize, s naglaskom na poslovnu krizu, predstaviti vanjske i unutarnje uzroke poslovne krize, te faze njezinog razvoja
- Predstaviti načine upravljanja raznim poslovnim rizicima, uključujući prevenciju krize i načine izlaska iz krize, te ulogu kriznog menadžmenta u smanjenju posljedica krize
- Predstaviti obilježja poslovne krize u Hrvatskoj uzrokovane pandemijom virusa COVID-19, makroekonomska, sociološka, psihološka i druga obilježja koronakrize u Hrvatskoj
- Proučiti iskustva s mogućnošću korištenja krize kao prilike za unaprjeđenje poslovnih procesa i lansiranje novih proizvoda
- Na temelju sekundarnih podataka i metodom strukturiranog intervjua istražiti ključne probleme izazvane poslovnom krizom i analizirati primjere pobjednika poslovne krize izazvane pandemijom
- Definirati zaključke i preporuke za poboljšanje odgovora na krizu

Napomena: *Pri izradi završnog rada kandidat ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i naputke mentorice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora*.

Zadatak zadan 6. 11. 2020.

Rok predaje 14. 4. 2021.

Mentorica: **Pročelnik studija:**

_____ _____

mr.sc. Gordana Ćorić, v.pred. **Joško Meter, dipl. ing., pred.**

MP

SADRŽAJ

SADRŽAJ IV
SAŽETAK I
ABSTRACT II
1. UVOD 1
2. POSLOVNA KRIZA 2
2.1. Definiranje i tipologija poslovne krize 2
2.2. Uzroci poslovne krize 4
2.3. Unutarnji uzroci poslovne krize 6
2.3.1. Slab menadžment 6
2.3.2. Loše upravljanje financijama i obrtnim kapitalom 7
2.3.3. Visoki troškovi, veliki projekti i organizacijska inercija 10
2.4. Vanjski uzroci poslovne krize 11
2.4.1. Ekonomske promjene 11
2.4.2. Konkurencija 12
2.4.3. Političke i socijalne promjene 12
3. PROCES UPRAVLJANJA KRIZOM 13
3.1. Stabilizacija krize 14
3.2. Vodstvo 15
3.3. Podrška vlasnika udjela 16
3.4. Usmjerenost na strategiju 16
3.5. Organizacijska promjena 17
3.6. Poboljšanje najvažnijih procesa 18
3.7. Financijski preustroj 20
4. OBILJEŽJA POSLOVNE KRIZE U HRVATSKOJ UZROKOVANE PANDEMIJOM VIRUSA COVID-19 21
4.1. Obilježja poslovne krize u Hrvatskoj uzrokovane pandemijom virusa COVID-19. 21
4.2. Sociološka i psihološka obilježja koronakrize u Hrvatskoj 22
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 23
5.1. Metodologija istraživanja 23
5.2. Vrsna d.o.o. 23
5.3. Peekator j.d.o.o. 27
5.4. Mindsmiths d.o.o. 30
5.5. Mobilisis d.o.o. 33
5.6. Grupa Podravka 35

5.7. Rasprava 38
6. ZAKLJUČAK 41
LITERATURA 42
POPIS SLIKA I TABLICA 45
PRILOZI 46

SAŽETAK

Svijet se u povijesti suočio s mnogim problemima, poput ratova, siromaštva i širenja raznih bolesti. Iako se mnogo toga moglo naučiti iz poznatih povijesnih činjenica, svijet je 2020. godinu u mnogočemu dočekao nespreman. Pandemija COVID-a 19 u potpunosti je promijenila dotadašnji način čovjekova života, a time i života svakog poduzeća. Ovaj rad, osim definiranja poslovne krize i njenih uzroka, donosi teorijske smjernice za upravljanje u poslovnoj krizi. Ipak, koronakriza je pokazala kako teorija kriznog menadžmenta nije pridavala dovoljnu pažnju mogućem razvoju krize koja je u većem dijelu svijeta nastupila 2020. godine. Upravo iz tog razloga, rad sadrži i empirijsko istraživanje provedeno na uzorku od pet poslovnih subjekata različitih djelatnosti i veličine. Cilj istraživanja je dublje proučavanje aktivnosti koje su poduzeća poduzela kako bi se učinkovito nosila s novonastalom situacijom. Istraživanje uključuje detaljno promatranje najvažnijih područja poslovanja poduzeća: poslovnih procesa, tržišta, financija i samog kriznog upravljanja. U svrhu spomenutog proučavanja provedeno je strukturirano intervjuiranje, a prikupljene informacije dodatno su proširene korištenjem podataka iz sekundarnih izvora. Rezultati istraživanja pokazali su inovativne aktivnosti kriznog upravljanja koje su ispitana poduzeća učinila pobjednicima ove poslovne krize. U svrhu daljnjeg, podrobnijeg proučavanja, preporuča se provođenje ankete na većem uzorku ispitanika, segmentiranje ključnih, inovativnih aktivnosti te njihovo proučavanje.

Ključne riječi: poslovna kriza, uzroci poslovne krize, proces upravljanja krizom, COVID-19.

ABSTRACT

EFFICIENCY OF CRISIS MANAGEMENT OF CROATIAN COMPANIES IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 VIRUS PANDEMIC ON SELECTED EXAMPLES

Throughout its history, the world faced a vast amount of problems, such as wars, poverty and the spread of various diseases. In spite of many things that could have been learned from well-known historical facts, the world was quite unprepared to face the year 2020. The COVID-19 pandemic completely changed the way humanity lived before it, and by extension, the way of life of business companies. This research paper, alongside defining the business crisis and its causes, brings forth the theoretical guidelines for management in a business crisis. However, the corona crisis showed that the theory of crisis management did not pay enough attention to the possible development of the crisis that occurred in most parts of the globe in 2020. For that reason in particular, this paper also contains empirical research conducted on five business entities of different activities and sizes. The goal of this research is to study more thoroughly the activities undertaken by the aforementioned companies in order to efficiently deal with the new situation. The research includes a detailed observation of the most important business areas of the companies: business processes, markets, finances and crisis management. For the purpose of this study, structured interviews were conducted, and the collected information was further expanded by using data from secondary sources. The results of the research showed the innovative crisis management activities which made the surveyed companies the winners of this business crisis. For further purposes and more detailed study, it is recommended to conduct a survey on a larger sample of respondents, and segmentation and study of key, innovative activities.

Keywords: business crisis, causes of business crisis, crisis management process, COVID-19.

1. UVOD

U povijesti čitavog svijeta 2020. godina ostat će zabilježena kao godina u kojoj je nastupilo širenje zaraze virusom COVID-19[1] zbog kojeg su države u većem dijelu svijeta uvodile tzv. *lockdown*, odnosno prekid uobičajenih aktivnosti društva uz zatvaranje trgovina neesencijalnim proizvodima, ugostiteljskih objekata, hotela i svih aktivnosti koje nisu nužne za preživljavanje. Društvo se suočilo s pandemijom na koju nije pronašlo drugačiji odgovor, no ekonomske posljedice takvog načina prevencije širenja zaraze su u nekim slučajevima drastične. Za neke poslovne subjekte nije bilo upitno preživljavanje, neki su osjetili blagi pad prodaje i priljeva novca, dok su neki propali ili su na rubu propasti. Svakako, ne postoji poduzeće koje tijekom pandemije nije naišlo ni na kakav problem, ili pak na neku aktivnost koja do tada nije bila uobičajena.

Glavni ciljevi ovog rada su promišljanje o teorijskim odrednicama kriznog upravljanja, a potom i komparacija s primjenom upravljanja u poslovnoj krizi na primjerima iz prakse. Zdravstvena, a potom i ekonomska kriza, dovele su do nužnosti donošenja odluka kojima teorija do sada nije pridavala značajnu pažnju. Iako su neki teoretičari, kao što je Laurence Barton, najavljivali mogućnost pojave pandemije te su tako skretali pažnju na tu vrstu kriznog upravljanja (Barton, 2008) mnoga poduzeća su pojavu pandemije dočekala nespremna. Moderna medicina ulijevala je dovoljno povjerenja te je malo tko očekivao pojavu krize ovakve vrste. Zbog toga ovaj rad teži usporedbi teorije kriznog menadžmenta i stvarnosti, kako bi neka buduća krizna događanja ovog tipa, dočekalo spremnijim i kako bi se poduzeća efikasnije nosila s poslovnim krizama.

U svrhu istraživanja proveden je strukturirani intervju, a rezultati istraživanja su dodatno produbljeni informacijama iz sekundarnih izvora.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. U prvom, teorijskom dijelu rada, definiran je sam pojam poslovne krize s definiranim fazama kriznog procesa, nakon čega su objašnjeni vanjski i unutarnji uzroci poslovne krize. Treće poglavlje rada donosi prikaz procesa upravljanja poslovnom krizom koji se odvija u sedam faza. Nakon teorijskog dijela, ukratko su prikazana glavna makroekonomska, psihološka i socijalna obilježja krize uzrokovane pandemijom u Republici Hrvatskoj. Peto poglavlje donosi empirijsko istraživanje o načinima kriznog upravljanja i učinkovitosti poduzetih radnji direktora i menadžmenta. Posljednje (šesto) poglavlje je Zaključak, u kojem su zaokružene sve spoznaje u radu.

[1] U daljnjem tekstu: koronakriza

2. POSLOVNA KRIZA

Postavljanje teorijskih odrednica i definiranje krize i njenih izvora i uzroka je neizbježno ako se nastoji efikasno upravljati krizom, ili pak prevenirati njenu pojavu. Mnogi poduzetnici oslanjaju se na osjećaj, iskustvo ili tzv. šesto čulo koje ih vodi kroz poslovanje. No, nepoznavanje teorije i minimiziranje stručnog pristupa redovito dovodi do problema u upravljanju poduzećima. Načela koja su bila temelj ekonomije postavio je u 18. stoljeću Adam Smith. Ta načela odredila su ekonomiju kakva je danas poznata, no dolaskom Velike svjetske ekonomske krize pojavili su se novi načini razmišljanja i ideje usmjerene djelovanju države te ublažavanju posljedica krize ili njenog izbjegavanja (Delač, 2014). Kriza kroz koju društvo trenutno prolazi samo je jedna u nizu mnogih koje su do sada zadesile svijet. Što više vrijeme odmiče, to se većom sigurnošću može ustvrditi kako u pojavi kriza postoji barem neka vrsta pravilnosti, iako je tu tvrdnju teško empirijski potvrditi. No, Delač (2014) spominje Juglarov ciklus koji traje oko deset godina, točno onoliko koliko je prošlo od prethodne financijske krize. Postojala pravilnost ili ne, poduzetnici i menadžeri na nju moraju biti spremni. No, nitko nije rođen s urođenim osjećajem za kriznim upravljanjem, već je za to potrebna i teorijska podloga koja će u narednim poglavljima biti proučena. Teorijski okvir sačinjen je od definiranja i tipologije poslovne krize te pojašnjavanja i proučavanja unutarnjih i vanjskih uzroka poslovne krize.

2.1. Definiranje i tipologija poslovne krize

Pojam krize susreće se u raznim područjima, kako u stručnim tako i u osobnim. Sama riječ kriza dolazi iz grčkog jezika, a označava težak poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu (Anić i Goldstein, 2000). U kontekstu ekonomije i gospodarstva, govori se o poslovnoj krizi koja predstavlja stanje koje dovodi u pitanje opstanak određenog poduzeća. Pregršt aktivnosti svakog poduzeća mogu se svrstati u tri generalna cilja čija ispunjenja su neophodna za preživljavanje: potencijali uspjeha, uspjeh i likvidnost. Kao jamstvo preživljavanja ističu se potencijali uspjeha koji su temelj za opstanak na tržištu. Neostvarivanje potencijala uspjeha dovodi do strateške krize. Postoje mnogi slučajevi odličnih ideja i projekata koji nikada nisu uspjeli upravo zbog izostanka ovog temelja bez kojeg nije moguće proizvesti kvalitetan proizvod, pružiti uslugu, probijati se na tržištu i steći naklonost kupaca. Ako potencijali uspjeha nisu ostvareni, poduzeće dolazi do problema s ispunjavanjem drugog cilja, do ostvarenja uspjeha. Neostvarivanje uspjeha, pak, dovodi do krize likvidnosti, koja je treći generalni cilj

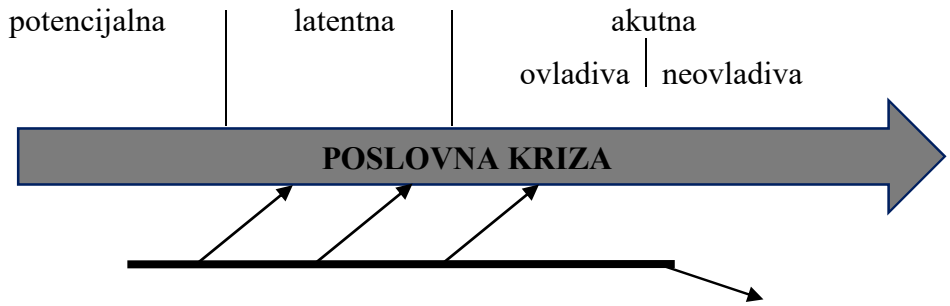
neophodan za preživljavanje. Nelikvidnost može uzrokovati neuspjeh, što potom guši potencijale uspjeha (Osmanagić Bedenik, 2007).

Po samoj pojavnosti krize razlikuju se predvidive i nepredvidive krize. Suzbijanje nepredvidivih kriza je ograničeno, te za takve slučajeve postoje sredstva kojima se unaprijed umanjuju rizici, ili se prenose na drugu osobu, kao što je to slučaj kod osiguranja. Nepredvidive krize su uzrokovane prirodnim katastrofama, požarima, poplavama i drugim naglim i nepredvidivim događajima. S druge strane, predvidiva kriza nastupa postepeno te se može, ako ne u potpunosti, onda barem djelomično prevenirati (Osmanagić Bedenik, 2007).

Strategija za suočavanje s krizom je jedan od najvažnijih faktora za njeno upravljanje. Zbog toga je neophodno budno pratiti simptome kako bi poduzeće na vrijeme moglo reagirati. Institut za krizni menadžment navodi kako se u 66% slučajeva mogu na vrijeme prepoznati simptomi krize, dok u ostalim slučajevima kriza dolazi iznenada. Ako se simptomi krize prate te se identificiraju uzroci, moguće je prevenirati pojavu teške krize. S druge strane, u slučaju zanemarivanja simptoma, kriza se čini nenadanom te se povećanjem stresa dolazi do pogrešnih i naglih odluka (Kruljac i Knežević, 2020).

Bernstein (2020) različite vrste kriza dijeli u tri kategorije: Prikradajuća kriza, sporogoruća kriza i nagla kriza, dok drugi autori poput Sučevića (2016) navode istu podjelu no koriste drugačiju terminologiju, odnosno definiraju kako postoje potencijalna, latentna i akutna kriza. Potencijalna kriza je stanje poduzeća u kojem postoji mogućnost za pojavu krize zbog određenih slabosti poslovanja, u latentnoj krizi je opasnost već vidljiva, no teško ju je definirati, dok je u akutnoj krizi već vidljivo da je teško stanje već nastupilo (Sučević, 2016.) Slika 2.1. zorno prikazuje navedene faze procesa krize s označenim točkama preokreta.

Slika 2.1. Faze kriznog procesa



Izvor: autorov rad prema Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga, str. 19.

Slika 2.1. osim samih faza kriznog procesa, pokazuje trenutak promjene, odnosno odmak od krize koji se naziva točka preokreta. Kao i mnoge druge stvari kod procjene krizne situacije, točka preokreta je subjektivna, no neophodno ju je zamijetiti i identificirati kako bi bilo poznato

u kojoj fazi krize se poduzeće trenutno nalazi, što je nužno za definiranje planova i djelovanje kriznog menadžmenta (Osmanagić Bedenik, 2007).

2.2. Uzroci poslovne krize

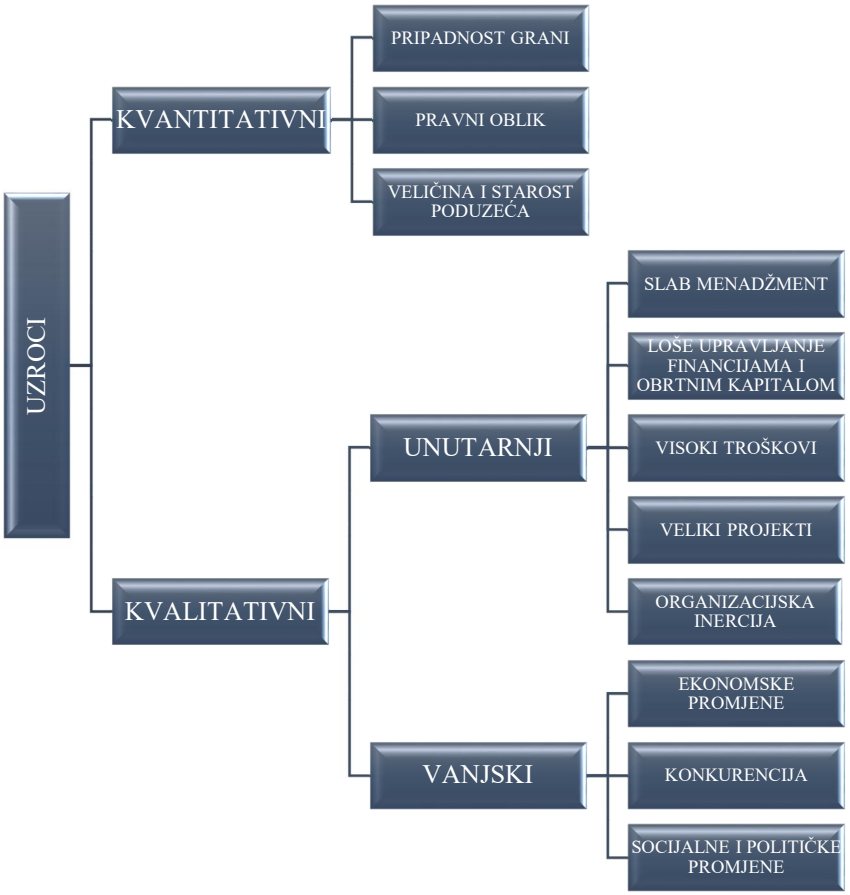
Pri razmatranju o uzroku kriza, neizbježno je istaknuti kako postoje izvori krize, njeni simptomi i njeni uzroci. Simptomi su pokazatelji koji nagovještaju i pokazuju da je kriza nastupila ili da za krizu postoji određena vjerojatnost (Osmanagić Bedenik, 2007).

„Ključno pitanje koje se postavlja kada poduzeće zapadne u krizu je – zašto se poduzeće našlo u problemima? Najčešći je odgovor nedostatak novca, međutim nedostatak novca za podmirenje obveza samo je simptom. Stvarni razlozi najčešće nisu lako vidljivi i uzroci sežu u prošlost poslovanja kada su donesene loše strateške odluke, cijelu su industriju zahvatili problemi, deregulirano je tržište, poduzeće se prezadužilo itd.“ (Trstenjak i Altaras Penda, 2018, str. 169-170).

Uzroka je puno više od simptoma, a dodatna otežavajuća okolnost je i činjenica da su uzroci često skriveni te ih je potrebno jasno i precizno detektirati. Izvori krize mogu biti: kriza gospodarstva, kriza grane ili kuća kriza. Izvori su svojevrsni negativni poticaj, no izvore se ne može poistovjetiti s uzrocima krize određenog poduzeća koji održavaju greške i koje su svojevrsno reflektiranje krize koja je potekla iz određenog izvora. Izvori uspješnosti uvijek leže u samom poduzeću, u njegovim menadžerima, zaposlenicima, kvaliteti proizvoda i slično. Nažalost, u situacijama krize, društvo ne prepoznaje da je i u obrnutom slučaju izvor krize često samo poduzeće (Osmanagić Bedenik, 2007).

Kako bi se uzroci poslovne krize istražili i jasno definirali potrebno ih je razlikovati i jasno svrstati prema određenim kategorijama. Slika 2.2. prikazuje kako se uzroci dijele prvenstveno na kvantitativne i kvalitativne, a kvalitativni uzroci dijele se na vanjske i unutarnje (Osmanagić Bedenik, 2007).

Slika 2.2. Prikaz uzroka poslovne krize



Izvor: autorov rad, prilagođena kompilacija prema Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga, str. 28-31., Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment*. Zagreb: Effectus, str. 15-19., Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 33-56.

Slika 2.2. prikazuje kako se kvantitativni uzroci, koji se temelje na statističkim podatcima, razdvajaju se u tri kategorije: pripadnost grani, pravni oblik i veličina i starost poduzeća. Kod pripadnosti grani, postoje poduzeća koja se bave djelatnostima poput grane građevinarstva, a koja čine čak trećinu od ukupnog broja insolventnih poduzeća. Kod govora o pravnom obliku, najveću stopu insolventnosti zauzimaju društva s ograničenom odgovornošću i komanditna društva. Veličina i starost poduzeća također su jedan od kvantitativnih uzroka, jer je poznato kako su mlada poduzeća, u današnje vrijeme start up poduzeća, podložna brzom i naglom propadanju. Također, velik broj zaposlenika je često povezan i ostalim parametrima, kao što je osnivanje dioničkog društva koje je, zbog mogućnosti dokapitalizacije, otpornije na krize i samim time manje podložno odlasku u stečaj (Osmanagić Bedenik, 2007).

Kvalitativni uzroci su u mnogočemu relevantniji segment krize u poduzeću nego što su kvantitativni. Prikaz uzroka pokazuje da se kvalitativni uzroci dijele na vanjske i unutarnje, dakle do krize mogu dovesti unutarnji kao i vanjski dionici poduzeća.

Grubom podjelom moguće je ustvrditi kako su unutarnji dionici poduzeća zaposlenici, članovi obitelji zaposlenika, odbor direktora i vodstvo sindikata, praktički uzak krug ljudi čiji vlastiti prihodi ovise o poslovanju samog poduzeća. Vanjske dionike čine ulagači, kupci odnosno klijenti, dobavljači, izvori referenci, predstavnici lokalnih zajednica, zakonodavci i regulatori, ali i mediji (Bernstein, 2020).

Autori nisu u potpunosti suglasni sa svim uzrocima kriza, neki ih navode više dok ih neki reduciraju i spajaju u manje cjeline. Primjerice, Slatter i Lovett (2011) kao vanjske uzroke navode konkurenciju, promjene u potražnji na tržištu i nepovoljna kretanja u cijenama roba. Osmanagić Bedenik (2007) kao vanjske uzroke ističe konjunkturni razvoj i strukturalne promjene, dok Sučević (2016) naglašava ekonomske promjene, konkurenciju i socijalne i političke promjene.

Po pitanju unutarnjih uzroka poslovne krize, Osmanagić Bedenik (2007) definira samo dva uzroka: greške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital, dok su Slatter i Lovett (2011) puno detaljniji te kao uzroke poslovne krize izdvajaju: slab menadžment, neprikladnu financijsku kontrola, slabo upravljanje radnim kapitalom, visoke troškove, nedostatak marketinških napora, pretjeranu prodaju, velike projekte, preuzimanja, financijsku politiku i organizacijsku inerciju.

2.3. Unutarnji uzroci poslovne krize

Slikom 2.2. i daljnjim objašnjenjem, predstavljeni su najrelevantniji uzroci poslovnih kriza, s posebnim osvrtom na važne uzroke kriza koji su u direktnoj vezi s temom ovog rada. Stoga će u ovom poglavlju biti predstavljeni unutarnji uzroci poslovne krize: slab menadžment, loše upravljanje financijama i obrtnim kapitalom, visoki troškovi, veliki projekti i organizacijska inercija (Slatter i Lovett, 2011).

2.3.1. Slab menadžment

Većina autora i stručnjaka su veoma kritični prema menadžerima ili pak prema cjelokupnom timu koji upravlja poduzećem. Razina krivnje menadžmenta za određenu poslovnu krizu je veoma visoka te prema raznim istraživanjima iznosi čak 80% (Sučević, 2016). Institut za krizni menadžment umanjuje tu razinu krivnje pa navodi kako su menadžeri u 51% slučajeva uzrok poslovne krize poduzeća (Kruljac i Knežević, 2020).

„Uzroci krize po pitanju upravljanja poduzeća su: pogrešno, nejasno i nepažljivo definiranje ciljeva, greške u definiranim strategijama, pogrešne investicije, nedovoljno prilagođavanje tehničkom napretku, nepostojanje kontrole u stručnim područjima, problem generacijske

smjene na vrhu poduzeća i pogrešne aktivnosti u uklanjanju nedostataka te strah od energičnih mjera." (Osmanagić Bedenik, 2007, str. 30).

Sučević (2016) pojednostavljuje problem menadžmenta kao uzroka krize, navodeći kako se čitav problem menadžmenta koji uzrokuje poslovnu krizu sastoji u nesposobnosti menadžera, točnije u neprikladnim sposobnostima određenog menadžera za pojedinu poziciju u poduzeću.

Slatter i Lovett (2011) navode obilježja i podrobnije analiziraju sljedeće osobine menadžmenta i menadžerskog tima koje utječu na loše upravljanje poduzećem: *autokratski direktor, neučinkovita uprava, neučinkoviti menadžment, zanemarivanje glavnog dijela poslovanja i nedostatak dubine u menadžmentu.* Osobina *autokratskog direktora*, u načelu, nije uvijek loša za organizaciju, no kao što je njegovo autokratstvo zaslužno za uspješnost poduzeća, tako je i on sam odgovoran za krizne slučajeve poduzeća. Kao dobra osobina ovog tipa vođe, ističe se sposobnost prilagođavanja promjenama i novim uvjetima. Dakle, autokratski vođa može i uspješno ovladavati krizom, ako njegov autokratski način upravljanja u određenim aspektima nije prepreka za uspješnost poduzeća. *Neučinkovita uprava* također je jedan aspekt slabosti poduzeća koji će se u krizi jasno vidjeti. Pri pojavi problema, neučinkovita uprava je sklonija prebacivanju odgovornosti, negoli rješavanju problema, a uprava može i sama uzrokovati krizu lošom strategijom poslovanja. Osim spomenutog, Slatter i Lovett (2011) navode kako postoje mnogi menadžeri koji poduzeće održavaju na životu, bez uvođenja promjena i težnje za napretkom. Takve menadžere nazivaju administratorima poduzeća, odnosno *neučinkovitim menadžmentom.* Isti autori, kao dodatne probleme navode *nedostatak dubine menadžmenta*, što nije toliko presudni faktor kao što je to primjerice izvršni direktor, no osrednji tim menadžera kojemu izvršni direktor delegira zadatke otežava projekte. Posljednja istaknuta slabost menadžmenta je *zanemarivanje glavnog dijela poslovanja* što može dovesti u pitanje opstanak poduzeća, te je pri tome često važna pažljivo planirana diverzifikacija, odnosno rast ili nastavak rasta. Poznato je kako rast poduzeća mora biti pomno planiran kako ne bi došlo do zanemarivanja core businessa ili kako se poduzeće ne bi našlo u situaciji da samo ne može pratiti potrebe svog rasta.

2.3.2. Loše upravljanje financijama i obrtnim kapitalom

Loše upravljanje financijama često je vezano uz već postojeći problem manjkavog upravljanja poduzećem, odnosno lošeg menadžmenta. Slatter i Lovett (2011) izdvajaju četiri područja financijskog nadzora na koja je neophodno usmjeriti pažnju kako bi se efikasno upravljalo financijama. Slika 2.3. prikazuje kako financijski nadzor mora uključivati predviđanje

novčanog toka, potom predviđanje troškova sustava, nadzor nad proračunom i kao posljednje praćenje ključnih pokazatelja poslovanja.

Slika 2.3. Aktivnosti financijskog nadzora



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?*Zagreb: Mozaik knjiga, str. 36-37.

Slika 2.3. prikazuje kako su četiri spomenute aktivnosti ključne u praćenju financija. Manja poduzeća koja ne provode ove aktivnosti, najčešće nemaju uspostavljen financijski kontroling, koji u manjim poduzećima ne mora nužno biti zasebna jedinica, već ga može raditi pojedinac, ili on može biti inkorporiran među druge opise radnih mjesta. Izvještaji koji pripremaju vanjski revizori rade se jednom godišnje, što nije dostatno jer se radi o podatcima koji više nisu dovoljno aktualni da bi se kvalitetno upravljalo financijama. Potrebno je često izvještavanje, analize i predviđanja. Što se izvještaji češće i fokusiranije provode, to je veće jamstvo dobrog upravljanja financijama. Knjigovodstveni sustavi i procesi provode se prije svega radi ispunjavanja zakonskih obaveza, no ako ti podatci nisu prilagođeni, uobličeni i zorno pokazani, tada se ne mogu efikasno koristiti za procjenu financijskog stanja i situacije.

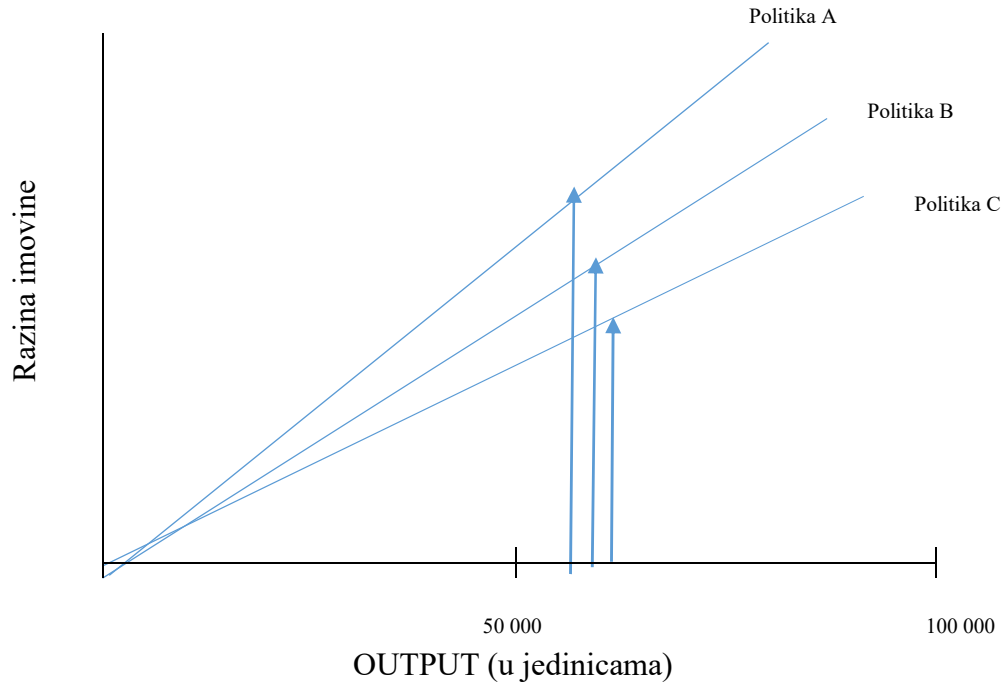
Budući da je upravljanje financijama i obrtnim kapitalom vezano uz temu ovog rada, važno je raščlaniti i podrobnije objasniti probleme, koristi i načine upravljanja obrtnim kapitalom.

Osmanagić Bedenik (2007) definira krizu likvidnosti kao manjak financijskih sredstava, odnosno kao situaciju u kojoj poduzeće vlastitim sredstvima ne može podmiriti dospjele obveze, a kao njene uzroke navodi: pad prodaje, intenzivan rast prodaje, krivo financiranje opreme, financiranje gubitaka i izostanak naplate potraživanja.

Pri određivanju potrebne količine obrtnih sredstava, najvažniju ulogu ima menadžment koji procjenjuje optimalnu razinu tekuće imovine koja je ključ uspjeha.

Upravljanje tekućom imovinom Van Horne i Wachowicz (2014) kategoriziraju kao tri politike. Slika 2.4. prikazuje kako je za istu količinu proizvodnje (outputa) moguća različita razina imovine. Ona se naravno povećava količinom same proizvodnje, no ne u istoj količini. Najlikvidnija politika je politika A, koja predviđa najveću količinu imovine, no ona je istovremeno i najmanje profitabilna. Politika C je agresivna i riskantna. Ona osigurava puno veći profit, ali donosi i najveći rizik budući da poduzeće ima onoliko tekuće imovine koliko mu je potrebno za proizvodnju outputa.

Slika 2.4. Razina tekuće imovine za tri politike obrtnog kapitala



Izvor: autorov rad prema Van Horne, C.J. i Wachoxicz, M.J. (2014). *Osnove financijskog menadžmenta*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 208.

Slika 2.4. prikazuje kako između navedenih politika postoji tijesna korelacija, budući da kretanje prema jednoj označava udaljavanje od druge. Preciznije, smanjenje tekuće imovine dovodi do veće profitabilnosti, no povećava rizik, dok uvećavanje imovine, smanjuje profit, no umanjuje rizik, što je prikazano slikom 2.5.

Slika 2.5. Prikaz odnosa likvidnosti, profitabilnosti i rizika triju politika obrtnog kapitala

	VISOKA ⟷		NISKA
Likvidnost	Politika A	Politika B	Politika C
Profitabilnost	Politika C	Politika B	Politika A
Rizik	Politika C	Politika B	Politika A

Izvor: autorov rad prema Van Horne, C.J. i Wachoxicz, M.J. (2014). *Osnove financijskog menadžmenta*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 209.

Slika 2.5. prikazuje kako primjena politike A dovodi do visoke likvidnosti, za razliku od politike C, gdje je likvidnost niska. Profitabilnost i rizik su, pak, visoki kod politike C, a niski kod politike A.

Osim spomenutih politika, važno je naglasiti i kako je za prevenciju nelikvidnosti, a samim time i za sprječavanje krize, važno vremenski klasificirati obrtni kapital kao trajni i povremeni. Trajnim kapitalom poduzeće pokriva minimalne dugoročne obveze, dok povremeni kapital služi za financiranje poduzeća ovisno o tekućim potrebama. Poznata metoda upravljanja trajnim i povremenim kapitalom je metoda usklađivanja dospijeća, odnosno *hedging*[2] pristup po kojem se kratkoročne potrebe financiraju kratkoročnim dugom, dok se fiksna imovina pokriva dugoročnim dugom. Time je optimiziran odnos rizika i profitabilnosti, no za takvu ocjenu i praćenje poslovanja nužno je stalno praćenje poslovanja poduzeća kao i efikasno predviđanje na temelju prošlih rezultata (Van Horne i Wachowicz, 2014).

Ako poduzeće dugoročne potrebe i fiksne troškove financira kratkoročnim obvezama, u slučaju nastupanja krize neće moći podnijeti dodatan teret zaduživanja te riskira propast. Ako primjenjuje hedging pristup, u slučaju krize ima otvorenu mogućnost za kratkoročno zaduživanje, što u nekim slučajevima znači opstanak poduzeća.

2.3.3. Visoki troškovi, veliki projekti i organizacijska inercija

Kao posljednji, no važni faktori i možebitni uzročnici kriza navode se visoki troškovi koji mala poduzeća mogu dovesti u velike probleme. Poznato je kako mala poduzeća na čelu imaju svoje osnivače i vlasnike koji su ponekad emotivno vezani za pojedine faktore poduzeća, pa čak i kada im oni uzrokuju visoke troškove. Visoki troškovi utječu i na cijenu proizvoda ili usluge što dugoročno smanjuje konkurentnost poduzeća.

[2] *Hedging* pristup (usklađivanje dospijeća) je metoda financiranja kod koje je svaka imovina pokrivena instrumentom financiranja s približno istim dospijećem. Preuzeto iz: Van Horne, C.J. i Wachowicz, M.J. (2014). *Osnove financijskog menadžmenta*. Zagreb: MATE, str. 693.

Velika poduzeća, nasuprot tome, primjenjuju ekonomiju razmjera, kojom fiksne troškove raspoređuju na širu paletu proizvoda što im daje mogućnost da na tržištu smanjuju prodajne cijene, postižući velik broj prodanih proizvoda i jačajući svoju poziciju na tržištu, otklanjajući tako relativne troškovne nedostatke (Slatter i Lovett, 2011).

Veliki projekti također mogu biti kobni. Pri tome se radi ponajviše o velikim akvizicijama, uvođenju novih proizvoda ili ulaska na novo tržište. Projekt u svakom trenutku može krenuti u krivom smjeru, a ne smijemo zaboraviti niti vanjske uzroke i mogućnosti krize koje treba ukalkulirati kao moguće ugrozitelje velikih projekata. Kao jedna od najbitnijih stavki preveniranja propasti projekta i ugrožavanja poduzeća navodi se realna procjena potrebnog kapitala (Slatter i Lovett, 2011).

Naposljetku, kao jedan od unutarnjih uzročnika krize može se istaknuti i organizacijska inercija ili svojevrsna zbunjenost. Taj uzrok je tijesno vezan uz menadžment, no tiče se cjelokupne organizacije. U teškim vremenima i razdobljima krize neophodno je donositi brze odluke, koje je potrebno još brže implementirati. Svaka velika organizacija je troma, a ako je takav i način njenog upravljanja i komunikacije, sigurno je da će u trenutcima krize doći do zbunjenosti i pogubljenosti, a ako nedostaje motivacije, i do inercije u provođenju odluka nadležnih. Taj aspekt nije nimalo manje važan od drugih, jer u određenim tipovima krize su upravo zaposlenici faktori koji poduzeću daju novi zamah (Slatter i Lovett, 2011).

2.4. Vanjski uzroci poslovne krize

Zanimljivo je primijetiti kako literatura o kriznom menadžmentu velik naglasak stavlja na unutarnje uzroke krize, dok vanjske ograničeno obrađuje. Razlog tome je vjerojatno činjenica da na vanjske uzroke poduzetnik nema utjecaja u smislu promjene stanja, već mu preostaje tek opcija prilagodbe. Opasnosti vezane uz vanjske uzroke su svaljivanje krivnje na silu ili faktor koji je jači od poduzetnika i koji određuje tijek događaja. Ipak, promatrajući konačni cilj, a to je opstanak poduzeća i nastavak uspješnog poslovanja, čini se oportunističkim suočiti sa stvarnim problemima i pokušati spasiti poduzeće koje nagriza viša sila. Naredna poglavlja sadrže pregled i kratku analizu vanjskih uzroka poslovne krize: ekonomske promjene, konkurenciju te političke i socijalne promjene.

2.4.1. Ekonomske promjene

Svaki poduzetnik ulazeći na tržište mora biti svjestan da postoje sistemski i nesistemski rizici, dakle, postoji određen spektar rizika koji se može umanjiti diverzifikacijom, dok je sistemski

rizik povezan s vanjskim okolnostima i tržištem koje je ponekad suočeno sa silama koje nije moguće ukrotiti već im se treba prilagoditi.

Kao nepovoljne ekonomske promjene navode se opći pad potrošnje, monetarne krize, porast kamatnih stopa i pad kreditnih plasmana. Gulati, Nohria i Wohlgezogen (2010, prema Sučević, 2016) proveli su istraživanje iz kojeg su zaključili kako velika većina poduzeća tri godine od početka recesije nisu uspjela postići prethodne rezultate, dok je 9% poduzeća poslovalo i bolje nego prije recesije. Autori istraživanja zaključuju kako progresivna poduzeća koja investiraju u budućnost za vrijeme recesije, imaju vjerojatnost od 37% da će ostvariti 10% bolje rezultate od konkurencije u prodaji i u ostvarivanju dobiti.

2.4.2. Konkurencija

U današnjem ubrzanom razvoju tehnologije i tržišta, konkurencija za poduzeće ponekad može biti kobna.

Najveći rizik poduzeća u kontekstu konkurencije predstavlja uvođenje novih proizvoda, rizik kvarljivosti ili grešaka u proizvodnji, manjak razvojnih ideja, kao i zaostajanje za razvojem koji doživljava konkurencija. Čitavo poslovanje povezano je i s cijenom konačnog proizvoda čime se na tržištu ostvaruje konkurentska prednost, ili se pak gubi utakmica. Snaga u ratu cijenama ovisi o cjelokupnom poslovanju poduzeća (Slatter i Lovett, 2011).

2.4.3. Političke i socijalne promjene

Političke promjene u poduzetništvu su također uzrok određenih promjena u poslovanju, najčešće kada je riječ o donošenju zakona i o njihovoj primjeni, a u poduzetništvu konkretno možemo govoriti o politici resornih ministarstava, poput ministarstva poduzetništva, gospodarstva, financija, EU fondova i slično. Posebnu pažnju potrebno je usmjeriti na stalne promjene zakona i poreza kako ti aspekti ne bi utjecali na potencijalni razvoj krize poduzeća. (Sučević, 2016).

Iako je ovaj aspekt u javnosti najčešće percipiran kao negativan, političke odluke i djelovanje mogu itekako doprinijeti razvoju poduzetništva i, dapače, pomoći pri izlazu iz krize. Primjer takve politike su EU fondovi i poticaji za razvoj poduzetništva ili poticaji za zapošljavanje i samozapošljavanje.

3. PROCES UPRAVLJANJA KRIZOM

Proces upravljanja poslovnom krizom je složen proces koji se odvija ovisno o tipu krize, o brzini njena razvoja, o njenim uzrocima i o samom prijašnjem načinu poslovanja poduzeća.

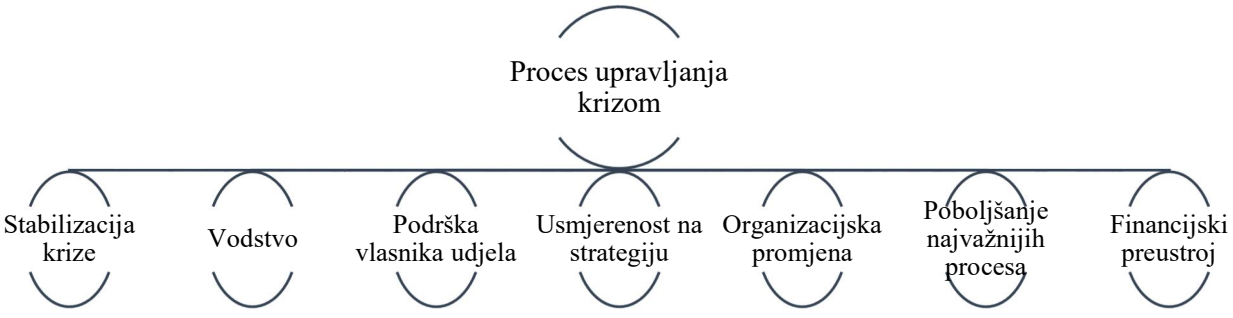
Kako bi se poduzeće koje se našlo u krizi moglo restrukturirati potrebna je strategija kojom su jasno definirani ciljevi i načini koji će biti korišteni kako bi poduzeće preživjelo i kako bi u budućnosti bilo otpornije na krizu. Smatra se kako je za temeljito restrukturiranje poduzeća potrebno od dvije do tri godine (Trstenjak i Altaras Penda, 2018).

Osmanagić Bedenik (2007) sam proces upravljanja krizom promatra u širem i užem smislu. Upravljanje u širem smislu uključuje mnogo više aktivnosti, počevši od preventivnog djelovanja, preko spoznavanja krize do samog ovladavanja i obnavljanja poduzeća do učenja iz krize. Upravljanje krizom u užem smislu, odnosi se na samo ovladavanje krizom, odnosno na restrukturiranje i preokret krize.

Budući da su uzroci podrobno proučeni u prethodnim poglavljima te njihovo suzbijanje može prevenirati pojavu krize, naredna poglavlja su ograničena na samo upravljanje krizom, odnosno na sagledavanje krize u užem smislu. Autori različito definiraju faze ovladavanja i upravljanja krizom, no najčešće se radi o terminološkim razlikama.

Slatter i Lovett (2011) navode kako je za uspješno ovladavanje krizom potrebna promjena smjera poslovanja. Procesi upravljanja krizom su: stabilizacija krize, vodstvo, podrška vlasnika udjela, usmjerenost na strategiju, organizacijska promjena, poboljšanje najvažnijih procesa i financijski preustroj. Navedeni procesi su grafički prikazani Slikom 3.1.

Slika 3.1. Proces upravljanja krizom



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). Kako svaku tvrtku izvući iz krize? Zagreb: Mozaik knjiga, str. 85.

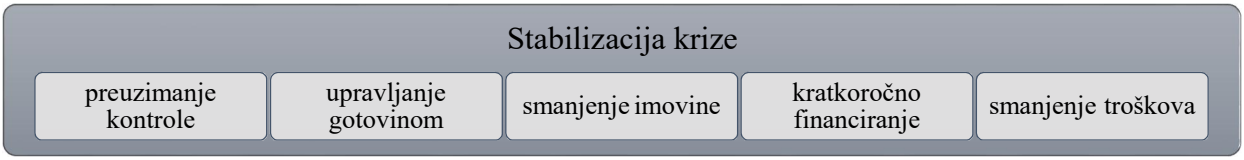
Slika 3.1. prikazuje sedam koraka promjene smjera, odnosno kriznog preokreta. Svaka faza procesa upravljanja krizom uključuje pripadajuće generičke strategije. Naredna poglavlja pojašnjavaju procese stabilizacije krize, vodstvo, podršku vlasnika udjela, usmjerenost na

strategiju, organizacijske promjene, poboljšanje najvažnijih procesa i financijski preustroj uz analizu popratnih generičkih strategija svake pojedinačne faze.

3.1. Stabilizacija krize

Prvi korak koji je potrebno učiniti kako bi se ovladalo krizom je stabilizacija same krize. Ova faza je ključna u upravljanju u kriznim uvjetima jer osigurava vrijeme preživljavanja dok se ne provedu sve ostale strategije.

Slika 3.2. Prikaz generičkih strategija u fazi stabilizacije krize



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 85.

Slika 3.2. prikazuje kako je prva generička strategija stabilizacije krize preuzimanje kontrole, jer je sama stabilizacija krize prvi i najvažniji korak u kojem se osigurava vrijeme, ali i resursi za nastavak primjene generičkih strategija. U ovoj fazi ključna komponenta je novac. Osiguranje likvidnosti poduzeća u krizi neophodno je kako bi se izbjegle blokade ili tužbe koje bi mogle biti kobne za poduzeće u krizi. Procjene novčanih tokova daju jasan uvid u moguće potrebe financiranja, i daju pregledno stanje dotadašnjeg dugovanja. Nakon izrade novčanih tokova razvijaju se inicijative za prikupljanje novca kako bi se osigurao novi priljev. Također, nad postojećim, ali i budućim novcem poduzeća potrebno je uspostaviti strogi nadzor. U ranijim poglavljima je objašnjena važnost obrtnog kapitala kao i razlozi uspostavljanja financijskog kontrolinga. Naplata potraživanja također je jedan od važnih vidova ove faze, u kojoj je putem dostupnih mogućnosti, kao što su plaćanja s popustom, uvođenjem faktoringa, avansnim plaćanjem i sl. potrebno naplatiti što je više moguće nenaplaćenih potraživanja kako bi se postigao priljev već zarađenog novca.

Naravno, većina menadžera i poduzetnika nastoji balansirati pritisak do mjere do koje se neće zamjeriti drugoj strani. Likvidnost raste i prodajom zaliha, ili pak smanjenjem budućih zaliha, bilo da je riječ o sirovinama ili o gotovim proizvodima. U poduzećima koja su zapala u krizu, česta je pojava i viška zaposlenika koju je potrebno smanjiti do mjere koja neće utjecati na daljnje operativno funkcioniranje tvrtke. Sektor nabave je još jedan aspekt koji ne smijemo zaboraviti, budući da će uspješan menadžer nastojati smanjiti troškove nabave, uz motivaciju

opstanka poduzeća što je u interesu kako menadžeru tako i dobavljačima (Slatter i Lovett, 2011).

3.2. Vodstvo

Pitanje vodstva, odnosno menadžera kao uzroka krize poduzeća objašnjeno je u poglavlju 2.3. Poznato je kako u životu poduzeća postoje različite faze njegova života i razvoja. Za svaku fazu postoje osobine menadžera koje su za taj konkretni period života poduzeća najprikladnije. Primjerice, za sam početak poslovanja i rast poduzeća najprikladnije su osobine poduzetnog menadžera. U fazi zrelosti najprikladnije su osobine tradicionalnog menadžera, a kada uslijedi faza opadanja, najprikladnije su osobine menadžera promjene koji uvodi promjenu smjera poslovanja i dovodi do oporavka. Tablica 3.1. prikazuje osobine poduzetnog menadžera, tradicionalnog menadžera i menadžera promjene.

Tablica 3.1. Obilježja tipova menadžera

Poduzetni menadžer	Tradicionalni menadžer	Menadžer promjene
Inovator	Linearni mislilac	Cilj preživljavanja
Mislilac suradnik	Fokus na rast tržišta	Planer otpuštanja
Fokus na novi proizvod	Zapošljava sebi slične	Defenzivni strateg
Zapošljava drugačije	Opire se promjenama	Neumorni lovac na novac
Nema potrebe za promjenom	Pokreće promjene	Snažan vođa i komunikator

Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 161.

Tablica 3.1. prikazuje tri tipa menadžera i njihove osobine koje su ključne za pojedino razdoblje poduzeća. Vidljivo je kako je poduzetni menadžer inovativan te je spreman riskirati s novim proizvodom i načinima zapošljavanja, dok menadžer promjene kao primarni cilj ima preživljavanje, što znači da primjenjuje defanzivnu strategiju za razliku od poduzetnog menadžera. Naime, nijedan od tri tipa nije manje vrijedan ili manje ili više sposoban, već svaki tip odgovara određenoj životnoj fazi poduzeća. U početnoj fazi djelovanja i rasta poduzeća, najučinkovitiji je poduzetni menadžer, dok je nakon njega, u fazi zrelosti, najuspješniji tradicionalni. No, za ozbiljne krize i promjenu usmjerenja poduzeća potreban je menadžer promjene. Voditelja promjene poslovanja, ili svojevrsnog kriznog upravitelja postavlja uprava, a ako se radi o malim ili obiteljskim poduzećima onda tu ulogu može obnašati sam vlasnik, direktor, ili osoba koju vlasnik postavi na tu poziciju. Ovaj segment je jedan od najvažnijih u upravljanju krizom, a osobine menadžera su preduvjet uspješnog nadvladavanja poslovne krize (Slatter i Lovett, 2011).

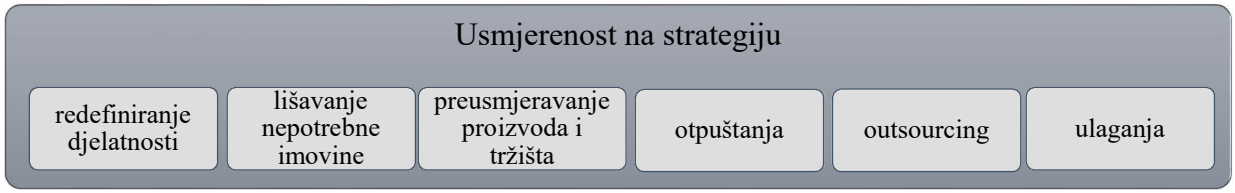
3.3. Podrška vlasnika udjela

U kriznoj situaciji neophodno je jasno komunicirati s vlasnicima udjela poduzeća koje se nalazi u krizi. Ovisno o tipu poduzeća vlasnici udjela mogu biti: dioničari, menadžment, zaposlenici, banke, dobavljači i kupci. Podrška vlasnika udjela menadžeru koji upravlja krizom je iznimno važna, a odnos koji je potrebno uspostavljati i održavati s vlasnicima udjela, nužan je ponajviše u svrhu obnove povjerenja koje je kod svake krize na neki način narušeno. Vlasnici udjela koji direktno sudjeluju u radu poduzeća, poput menadžera i zaposlenika kao glavni cilj imaju opstanak poduzeća i zadržavanje radnog mjesta. Takvi vlasnici udjela su spremni žrtvovati svoje trenutne želje ili veće dohotke kako bi održali poduzeće na životu. S druge strane, interes banaka je naplata zajmova i ostalih načina financiranja te maksimiziranje profita. Želja dobavljača, odnosno vjerovnika je naplata potraživanja, dok dioničari teže povratu uloženog i naravno, ostvarivanju što veće dobiti. Dakle, menadžer koji vodi promjenu usmjerenja poduzeća, nalazi se među vlasnicima udjela koji imaju isti, no ipak različiti interes. Takve struje je potrebno pomiriti kako bi se započela promjena. Bez bezuvjetne podrške vlasnika udjela, ponajviše kada se radi o dioničarima, menadžer neće uspjeti provesti promjene i usmjeriti poduzeće u novom smjeru (Slatter i Lovett, 2011).

3.4. Usmjerenost na strategiju

Slab menadžment i organizacijska inercija, uzroci su koji reflektiraju slabu strategiju, nedefiniranost ciljeva i upitnu usmjerenost na viziju i misiju poduzeća. Zbog toga je poduzeće koje se nalazi u kriznom stanju potrebno strateški usmjeriti, a kako bi to bilo ostvarivo potrebno je provesti generičke strategije koje su prikazane Slikom 3.3.

Slika 3.3. Prikaz generičkih strategija u fazi usmjerenosti na strategiju



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 85.

Slika 3.3. prikazuje generičke strategije koje je potrebno primijeniti kako bi se jasno definirala strategija u krizi. Ona, jasno, ne može biti ista kao strategija poduzeća u fazi rasta ili zrelosti koju bi provodili poduzetni i tradicionalni menadžeri. Prije svega je potrebno redefinirati poslovanje, no to se najviše tiče razdvajanja više grana konglomerata u zasebno poduzeće i

obratno, sve u svrhu izvođenja poslovnih procesa u području u kojem se ostvaruje najveći profit. Lišavanje je uobičajen proces u slučajevima u kojima tvrtka odustaje od nekog tržišta ili pak gasi proizvodnju nekog proizvoda i slično. Preusmjeravanje na nova tržišta ili razvoj novih proizvoda je riskantan proces koji se ipak poduzima ako je poduzeće nakon duboke analize procijenilo da je tako moguće ostvariti profit koji će poboljšati dotok novca u poduzeće koje se nalazi u poslovnoj krizi. Zbog lošeg provođenja nekog poslovnog procesa, ili zbog njegovih visokih troškova, česta pojava je i oustsourcing u kojem se poslovni proces prepušta vanjskom suradniku koji taj posao obavlja učinkovitije ili jeftinije (Slatter i Lovett, 2011).

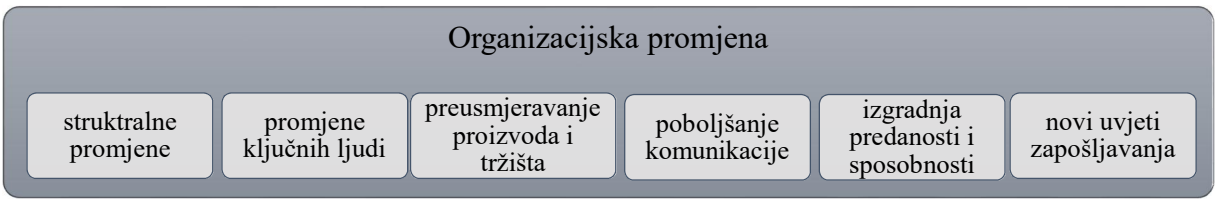
Slatter i Lovett (2011) navode kako su za formiranje strategije poduzeća u krizi najpogodnije matrice koje se primjenjuju i u drugim okolnostima. To je prije svega SWOT analiza[3] koja jasno pokazuje koje su trenutne snage i slabosti poduzeća, a što predstavlja priliku i prijetnje. Izradom SWOT analize, poduzeće stvara temelj za formiranje strategije, te se donose odluke o rasponu proizvoda, o gašenju ili otvaranju novog tržišta te o kanalima opskrbe.

Definiranjem strategije neophodno je odgovoriti na pitanja „kamo“ i „kako“. Strategija time postaje skup ciljeva koje poduzeće slijedi u svom radu kako bi opstalo u situaciji krize.

3.5. Organizacijska promjena

Svaka kriza u poduzeću neminovno utječe na sve dionike poduzeća, a možda i najviše na zaposlenike koji se u nekom trenutku mogu naći na raskrižju i pitati se kakva je njihova budućnost u poduzeću koje ne posluje dovoljno učinkovito. U tu svrhu, slikom 3.4. prikazane su generičke strategije koje je potrebno provesti kako bi se osigurala organizacijska promjena poduzeća.

Slika 3.4. Prikaz generičkih strategija u fazi organizacijska promjene



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 85.

[3] *SWOT analiza* je strategijski instrument pomoću kojeg se sagledavaju unutarnje jakosti/slabosti i vanjske prilike/prijetnje radi prepoznavanja šansi/rizika za opstanak. Preuzeto iz: Gregov, Z. i Ćorić, G. (2018-2019). *Dinamičko poduzetništvo*. Skripta. Zagreb: Veleučilište VERN'.

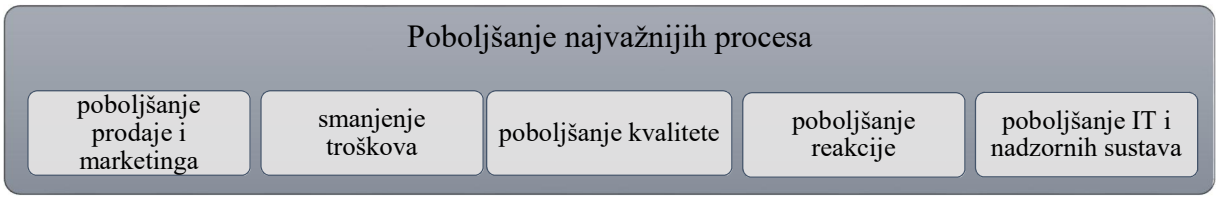
Slika 3.4. prikazuje koje je sve strategije potrebno primijeniti kada su u pitanju organizacijske promjene. U samom stanju krize, čest je slučaj odlaska najsposobnijih menadžera, pa se poduzeće koje je već u problemima nađe i s manjkom kadra koji bi efikasno provodio strategiju i operativno vodio poduzeće. U takvom stanju nužno je provesti strukturalne promjene u kojoj će svakom zaposleniku biti jasno koja je njegova uloga u novoj strategiji i koji su ciljevi, kako kratkoročni tako i dugoročni. Visokomotivirani zaposlenici su najvažniji nositelji promjena koje je voditelj promjene poslovanja zamislio za poduzeće, te je takve pojedince važno prepoznati i provesti promjene ključnih ljudi. Komunikacija neophodno mora biti na visokoj razini, što je povezano pojaviše s osobinama menadžera koje su opisane ranije. U slučaju da je nedovoljna stručnost zaposlenika dovela do nekih uzroka krize, a dio zasigurno obuhvaća i zaposlenike, tada ih je potrebno trajno razvijati, usavršavati i osposobljavati kako se nekadašnje greške ne bi ponavljale. Uz to, jedna od najvažnijih stavki u procesu reorganizacije mora biti sustav nagrađivanja zaposlenika. U suprotnom, ako zaposlenici daju dobre rezultate, napreduju u načinu rada i trajnom usavršavanju te svojim radom obnavljaju poduzeće a pritom ne bivaju nagrađeni, njihova motivacija će zasigurno padati, dok im je s druge strane konkurentnost na tržištu rada vjerojatno porasla. Dakle, zaposlenici bi trebali biti nagrađeni za rezultate oporavka, što će ih kao jedna od ključnih motora poduzeća, zadržati motiviranima za daljnji napredak poduzeća (Slatter i Lovett, 2011).

3.6. Poboljšanje najvažnijih procesa

Ako se poduzeće nađe u krizi i teškom financijskom stanju zasigurno je za tako nešto kriv loš poslovni proces ili neki od njegovih segmenata, ili je pak drugi uzrok pokazao manjak učinkovitosti i rezultata poslovnog procesa ili je on zbog krize ugrožen.

Kod lošeg izvođenja poslovnog procesa Slatter i Lovett (2011) navode kako postoje tri glavna aspekta u kojima je potrebno unaprjeđenje. To je, prije svega, poboljšanje strukture troškova izbacivanjem suvišnih segmenata i detaljnim praćenjem troškova. Drugi aspekt je nabava kvalitetnijih sirovina, ukoliko se radi o proizvodnji, ili o nabavi kvalitetnijih gotovih proizvoda, ako se radi o prodaji. Isto vrijedi i za uslužne djelatnosti, usavršavanjem pružanja usluge. Na posljetku, postoji i segment poboljšanja vremena, u kojem je potrebna brza reakcija na promjene na tržištu, navike kupaca i njihovo ponašanje. Generičke strategije koje je potrebno provesti za poboljšanje najvažnijih procesa prikazane su slikom 3.5.

Slika 3.5. Prikaz generičkih strategija u fazi poboljšanja najvažnijih procesa



Izvor: autorov rad, prilagođeno prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga, str. 85.

Slika 3.5. prikazuje generičke strategije za poboljšanje poslovnog procesa. Poslovni proces na koji treba usmjeriti posebnu pažnju su odjeli prodaje i marketinga. Glavna polja koja je potrebno unaprijediti su: razumijevanje korisnika, promjena cijena, poboljšanje procesa prodaje, proizvodne linije i poboljšanje troškovne učinkovitosti.

Prodaja često posluje neučinkovito jer ne razumije potrebe svojih kupaca. Za poboljšanje tog segmenta potrebna su česta istraživanja tržišta i praćenje navika i ponašanja potrošača. Povećanje cijene nekog proizvoda može biti od velike koristi te tako stvoriti dodatnu dodanu vrijednost za poduzeće, pod pretpostavkom da su prethodno spomenuti segmenti, poput poboljšanja kvalitete, zadovoljeni. Proces prodaje ponajviše ovisi o samom menadžmentu koje bi svoje aktivnosti trebalo usmjeriti najprofitabilnijim kupcima, odnosno onima koji za tvrtku stvaraju najviše novca. Nadzor prodaje kao svojevrsni kontroling prodaje može unaprijediti sam sektor prodaje i dovesti do brže reakcije i mnogo boljeg praćenja kupaca, zaliha i nenaplaćenih potraživanja.

U posljednje vrijeme sve je izraženiji segment vođenja ključnih kupaca, koji se vodi načelom da se većina prodaje ostvaruje preko manjeg broja kupaca, kojima je zbog toga potrebno pridati posebnu važnost. Kod spomenutog poboljšanja proizvode linije, poduzeće mora procijeniti koji proizvod generira profit ili pak stvara gubitke i koje tržište ima potencijala za rast ili je pak došlo do zasićenja. Takav proces bi zahtijevao poseban osvrt budući da je složen i da je za takve odluke potrebno provesti brojne i razne analize.

Troškovna učinkovitost je također složeno pitanje. Naime, pri štednji u području prodaje i marketinga potreban je poseban oprez, jer kupci često kažnjavaju poduzeće koje štedi na proizvodu na koji su kupci navikli i kojemu su privrženi. No, troškovni marketing mora biti učinkovit, dakle, ako marketing ne ispunjava svoju svrhu potrebno je revidirati njegov rad. To bi značilo da troškovna učinkovitost ne mora nužno biti vezana uz smanjenje troškova, već uz isti trošak može polučiti bolji rezultat i dovesti do povećanja prodaje. Ukratko, marketing mora opravdati svoje troškove generiranjem maksimalne dodane vrijednosti.

Uz sve spomenuto, današnji IT sustav velika je pomoć kao potporna aktivnost kojim je moguće unaprijediti sve poslovne procese. Kao najvažnije stavke izdvajamo učinkovitost nabave, logistike, postprodajnih usluga, praćenje zaliha i slično. Zaostajanje u tehnološkom pogledu često dovodi do prednosti konkurencije koja je svoje poslovne procese unaprijedila dobrim IT sustavom (Slatter i Lovett, 2011).

3.7. Financijski preustroj

Financijskom aspektu i obrtnom kapitalu pridana je posebna pažnja još u govoru o uzrocima krize i u fazi stabilizacije krize. No, kako bi poduzeće, po izlasku iz krize nastavilo uspješno poslovati, potrebno je većinu uvedenih promjena nastaviti primjenjivati te izraditi dugoročne planove financiranja, svojevrsnu politiku financija, kojom će se poduzeće osigurati kako u novoj potencijalnoj krizi ne bi postalo nelikvidno.

Osim spomenutog, u kriznim situacijama velikih poduzeća potreban je financijski preustroj jer su se u razdoblju krize zbog financiranja dionika promijenili odnosi vlasništva, odnosno pravne osobe koje su financirale poduzeće ulaze u vlasničku strukturu te tako namiruju svoja potraživanja. Taj proces provodi se prebacivanjem duga u udio ili dionice (Slatter i Lovett, 2011).

4. OBILJEŽJA POSLOVNE KRIZE U HRVATSKOJ UZROKOVANE PANDEMIJOM VIRUSA COVID-19

Pandemija koronavirusa dovela je do pojave tzv. *lockdowna* s kojim se moderan svijet do sada nije susreo. Zatvaranje ugostiteljskih objekata, prodajnih mjesta, obustava prometa i ostale mjere uvedene u svrhu preveniranja širenja bolesti, dovele su do radikalnog smanjenja gospodarske aktivnosti. Same mjere, pogodile su čitavo gospodarstvo, a neka područja poslovanja i određene grupe poslovnih subjekata pretrpjele su značajnije gubitke od drugih.

Pojava ove vrste poslovne krize je drugačija od dosadašnjih jer su se krize u 20. stoljeću razvijale postupno, te u njihovom slučaju nije došlo do ovako velikog i naglog pada gospodarske aktivnosti koja je zabilježena u čitavom svijetu (Čavrak, 2020). Naredna poglavlja donose kratak pregled makroekonomskih podataka u svrhu boljeg razumijevanja i dubljeg proučavanja poslovne krize u Hrvatskoj.

4.1. Obilježja poslovne krize u Hrvatskoj uzrokovane pandemijom virusa COVID-19.

Kineske vlasti su 7. siječnja 2020. godine potvrdile otkriće novog koronavirusa koji se vrlo brzo proširio čitavim svijetom te su vlade većine država u svijetu bile prisiljene koristiti metode kojima se i inače u povijesti preveniralo širenje zaraza, a to je smanjenje društvenih kontakata na najmanju moguću razinu. U tu svrhu uvođen je tzv. *lockdown*, koji je uključivao zatvaranje ugostiteljskih objekata, hotela, svih malih obrtnika, obustavu svih sportskih i sličnih aktivnosti, te su u aktivnom radu ostale samo javne službe, tvornice, ljekarne i trgovine esencijalnim proizvodima. Epidemija je u Republici Hrvatskoj proglašena 11. ožujka, a od 19. ožujka donošene su mjere u svrhu suzbijanja zaraze.[4]

Takav pristup borbi protiv širenja zaraze u društvo je uveo razne podjele jer je s vremenom nošenje s pandemijom poprimilo brojna politička pa čak i ideološka pitanja. Bez obzira na mišljenje i stav o samom koronavirusu, činjenica koja sve pogađa je problem ekonomske situacije, odnosno mogućnost dolaska recesije koja se nastoji izbjeći.

U 2020. godini u Republici Hrvatskoj zabilježen je pad BDP-a od 8,4%, s čime su mnogi ekonomski analitičari pa i sama Vlada RH zadovoljni, budući da su predviđanja bila još više pesimistična. Činjenica zbog koje BDP nije završio u još većem ponoru je turistička sezona koja je usprkos očekivanjima ipak polučila određene rezultate.

[4] Litvan, G. (13.4.2020). K(O)RONOLOGIJA: Kalendar epidemije koja mijenja svijet i Hrvatsku iz dana u dan. *Lider.hr.* Preuzeto s: https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/k-o-ronologija-kalendar-epidemije-koja-mijenja-svijet-i-hrvatsku-iz-dana-u-dan-130915 (20.3.2021.)

U cijeloj 2020. godini turistička sezona je bila na 50% od rekordne 2019. Za 2021. godinu predviđen je rast BDP-a u iznosu od 5%, dok se potpuni oporavak gospodarstva očekuje tek tijekom 2023. godine.[5] Osim polovično uspješne turističke sezone, mnogi mali poduzetnici i obrtnici spas su pronašli u paketima mjera koje je pružala Vlada RH, a koje su se sastojale u potporama za očuvanje radnih mjesta, naknade fiksnih troškova, u osiguravanju obrtnih sredstava u obliku zajmova i mjere moratorija na kredite.

4.2. Sociološka i psihološka obilježja koronakrize u Hrvatskoj

Pandemija i uvođenje zatvaranja se, iako je s jedne strane donosilo prevenciju širenja bolesti, negativno odrazilo na društvo ne samo u ekonomskom već i u socijalnom i psihološkom smislu. Ekonomska nestabilnost, neizvjesnost kretanja pandemije i nepredvidivost proglašavanja mjera i dinamika procjepljivanja, u društvu su uzrokovale brojne posljedice. Turizam je jedna od važnih izvora prihoda građana Republike Hrvatske, a i sam BDP se u velikom postotku oslanja na prihode iz turističkih i ugostiteljskih djelatnosti. Upravo ta činjenica je jedna od temeljnih pokazatelja nestabilnosti gospodarstva koje se nedovoljno oslanja na proizvodnju. S tim u vezi, važno je spomenuti kako je u odnosu na 2019. godinu, u 2020. zabilježeno 64,2% manje dolazaka i 55,3% manje noćenja turista, što je za obalni dio Republike Hrvatske i tamošnje stanovnike velik pad prihoda.[6]

Ako se promotri djelatnost prijevoza putnika, u 2020. godini je u odnosu na 2019. zabilježen pad od 42,1%. Zračne luke pretrpjele su velike gubitke, pad avionskog prometa u zračnoj luci Zagreb iznosi 81,4%, u zračnoj luci Dubrovnik 80,3%, te u zračnoj luci Split 79,0%.[7]

Krajem 2019. godine službeni broj prijavljenih nezaposlenih osoba na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje iznosio je 128,650, dok je na kraju 2020. bio 150,824, a trend povećanja broja nezaposlenih nastavio se i početkom 2021. godine.[8]

Psihološki aspekti i posljedice same pandemije, zatvaranja, nesigurnosti, povećanja nezaposlenosti i svih problema koje je *lockdown* sa sobom donio razmatrat će se vjerojatno dugi niz vremena. Posljedica će zasigurno biti, a vrijeme će pokazati njihove razmjere.

[5] Vlada RH. Preuzeto s: https://vlada.gov.hr/vijesti/maric-pad-bdp-a-u-2020-na-tragu-ocekivanja-ove-godine-rast-oko-5-posto/31575 (20.3.2021.)
[6] DZS. Preuzeto s: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci_i_nocenja_2020.html (20.3.2021.)
[7] DZS. Preuzeto s: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html (20.3.2021.)
[8] HZZ. Preuzeto s: https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1 (20.3.2021.)

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kako bi se upravljanje poslovnom krizom uzrokovanom pandemijom virusa COVID-19 promotrilo iz praktičnog, primijenjenog aspekta, provedeno je empirijsko istraživanje na primjeru pet poduzeća. Teorijsko upravljanje poslovnom krizom prikazano u prvom dijelu time je primijenjeno na konkretne primjere poslovanja. Cilj istraživanja je bio razmotriti primjenjivost temeljnih pojmova i strategija objašnjenih u teorijskom dijelu, a još važnije je bilo promotriti koje su to aktivnosti koje su poduzetnici i menadžeri provodili kako bi njihovo poduzeće opstalo ili čak potaklo rast i širenje.

5.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je na pet poduzeća metodom strukturiranog intervjua uz dodatno korištenje informacija pribavljenih sekundarnim putem. Poduzeća su izabrana na temelju svoje prepoznatljivosti, inovativnosti i želje za poslovnim uspjehom, što je bila nit vodilja, budući da velika motiviranost za uspjehom u poslovanju dovodi i do inovativnosti kada je u pitanju samo upravljanje krizom.

Strukturirani intervjui održani su s osnivačima i vlasnicima ili suvlasnicima poduzeća koji su za vrijeme upravljanja krizom bili na prvoj liniji donošenja odluka i upravljanja u kriznim uvjetima. Sekundarni podatci pribavljeni su korištenjem službenih web stranica proučavanih poduzeća te intervjua i izjava objavljenih u medijima. Iznimka je samo poduzeće Podravka d.d. s kojim nije proveden sturkturirani intervju zbog poslovne tajne i zaštite podataka, te je to poduzeće proučavano iz javno dostupnih podataka.

Naredna poglavlja uključuju predstavljanje i analizu prijašnjih poslovnih rezultata te pregled upravljanja u poslovnoj krizi uzrokovanoj pandemijom virusa COVID-19. Na početku svakog prikaza poduzeća iznesene su osnovne informacije po pitanju same djelatnosti, područja rada, broja zaposlenika, prethodnih prihoda i dobiti i vlasnika proučavanih poduzeća. Srž samog istraživanja su četiri aspekta poslovanja: tržište, proizvodni procesi, financije i samo upravljanje poslovnom krizom. Ta četiri djela je neophodno zasebno promotriti kako bi se stekao jasan uvid u najvažnije probleme s kojima su se poduzeća susrela te odgovore odnosno odluke kriznog menadžmenta po pitanju upravljanja u kriznim uvjetima.

5.2. Vrsna d.o.o.

Poduzeće Vrsna d.o.o. osnovano je 2002. godine, a kao uže područje djelatnosti ističe se proizvodnja kakao, čokoladnih i bombonskih proizvoda. Poduzeće se usredotočilo na

proizvodnju čokolada i čokoladnih proizvoda ručne izrade svake pojedine delicije. Ideja koja stoji u pozadini svakog proizvoda je spoj kakaa i tropskih dijelova svijeta sa sastojcima tipičnim za Hrvatsku. Proizvodi poduzeća Vrsna d.o.o. imaju visoku kvalitetu, ponajviše zbog toga što je svaki proizvod ručno rađen, a sirovine koje se koriste u proizvodnji se pažljivo biraju na tržištu kako bi korišteni kakaovac osigurao prepoznatljiv okus. Proizvedena čokolada na tržištu ima veću cijenu zbog već navedenih posebnosti, a osim kvalitete samog proizvoda, poduzeće poklanja veliku pažnju pakiranju čokolada. Omoti mnogih proizvoda su izrađeni korištenjem dezena i prikaza važnih i prepoznatljivih Hrvatskih obilježja.[9]

Vrsna d.o.o. je u medijima i na tržištu privukla posebnu pažnju kada je prva u Hrvatskoj proizvela ruby ružičastu čokoladu.[10] Još veći uspjeh je činjenica da su određeni neovisni kušači upravo tu čokoladu proglasili najboljom, čime je Vrsna d.o.o. proizvela kvalitetniju *ruby* čokoladu od Kraša i KitKata.[11] Poduzeće se među ostalim posljednjih godina probija i na strano tržište, a jednim od svojih najvećih uspjeha smatraju proboj na tržište Japana.

Ovo obiteljsko poduzeće je dolaskom nove generacije razvilo nove proizvode i otvorilo nova tržišta. Zbog toga je broj zaposlenih u posljednjih nekoliko godina ubrzano porastao. U tablici 5.1. prikazani su najvažniji podatci poslovanja iz 2018. i 2019. godine.

Tablica 5.1. Osnovni podatci poduzeća Vrsna d.o.o.

	2018.	**2019.**
Poslovni prihodi	4.215.345,00	3.242.706,00
Neto dobit	-23.006,00	43.252,00
Broj zaposlenih	8	7

Izvor: autorov rad prema podatcima promatranog poduzeća

Podatci prikazani u tablici 5.1. važni su kako bi poslovanje u tijeku poslovne krize bilo bolje razumljivo. Iako je Vrsna d.o.o. u 2019. godini smanjila broj zaposlenika, veću ostvarenu dobit odlučila je iskoristiti za razvoj novih proizvoda, no već poslovni prihodi ostvareni 2019. godine ukazuju na veliku razliku u odnosu na 2018. godinu.

[9] Vrsna Chocolates. Preuzeto s: https://www.vrsna-chocolates.eu/o-nama/ (1.3.2021.)
[10] Barušić, S. (28.9.2019.). ZNANJE I MIRNA RUKA: Obitelj Reizl je prva na domaćem tržištu proizvela ruby ružičastu čokoladu! *Jutarnji.hr.* Preuzeto s: https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/znanje-i-mirna-ruka-obitelj-reizl-je-prva-na-domacem-trzistu-proizvela-ruby-ruzicastu-cokoladu-9392015 (1.3.2021.)
[11] Vranešić, I. (15.10.2019.). Kakve su zapravo ruby čokolade iz naših trgovina? Slastičarka i food bloger umjesto nas su isprobali sve. *Super1.telegram.hr*. Preuzeto s: https://super1.telegram.hr/relax/kakve-su-zapravo-ruby-cokolade-iz-nasih-trgovina-slasticarka-i-food-bloger-umjesto-nas-su-isprobali-sve/ (1.3.2021.)

Tržište: Budući da poduzeće Vrsna d.o.o. izvozi veliku količinu svojih proizvoda, jedan od bitnih faktora kod nastupanja globalne krize uzrokovane pandemijom je pitanje samog tržišta. Vrsna d.o.o. je početkom krize osjetila veliki pad kako na domaćem tako i na stranom tržištu. Kao glavni uzrok toga, poduzeće navodi kako njihovi proizvodi nisu elementarne potrepštine. Nastupanjem izvanredne situacije i *lockdowna*, potrošači su se usmjerili na kupnju osnovnih proizvoda od kojih su stvarali zalihe, neznajući kakva ih budućnost čeka. Najveći uzrok pada prodaje dakle, leži u samom proizvodu koji spada u srednji-viši cjenovni rang. U samom prodajnom procesu, najveći problem su sami trgovački lanci koji čokoladne proizvode stavljaju na tržište. Uvidjevši da kupci u datim okolnostima preferiraju esencijalne proizvode, prodavači su suradnju s Vrsna d.o.o. na neki način stavili na čekanje, jer bi nabava skupocjene čokolade koja se u tim okolnostima ne prodaje za njih predstavljala nepotrebno gomilanje zaliha i samim time manji obrtni kapital koji im je bio potreban za nabave velikih količina esencijalnih proizvoda. U odnosu na 2019. godinu, Vrsna d.o.o. je u 2020. zabilježila pad prodaje od velikih 95%. Poduzeće je u toj situaciji prepoznalo kako je uzrok tolikog pada upravo njihov glavni proizvod te zbog toga nisu poduzimani nikakvi marketinški napori niti aktivnosti osim marketinga putem američkih teritorijalnih sustava prodaje. No, bez obzira i na tu aktivnost, pad prodaje se nastavio.

Proizvodni procesi: U samom početku pandemije i *lockdowna* sama proizvodnja se neko vrijeme nastavila, no uvidjevši da je rizik od zaraze velik, a da potreba za proizvodnjom brzo pada, sama proizvodnja je zaustavljena. Nakon što se situacija počela normalizirati te se postepeno počelo pokretati tržište, granice su još uvijek bile zatvorene ili je dovoz sirovina bio otežan i spor. Poduzeću je nakon obustavljene proizvodnje trebao brz i siguran dovoz sirovina koje nabavlja iz Belgije, Švicarske i Nizozemske, no logističkih prepreka je bilo mnogo te je sama isporuka kasnila i bila je otežana. Suradnja s dobavljačima je u tom periodu bila iznimno dobra te je poduzeće zahvalno dobavljačima na izvrsnoj suradnji i naporima da sirovine budu isporučene na vrijeme te da njihova kvaliteta ne bude narušena. Problem isporuke leži u samim okolnostima, kao što su zatvorene granice ili njihov otežan prolaz, a nikako u dobavljačima. Po pitanju zaposlenika, poduzeće u poslovnoj krizi nije otkazalo ugovor o radu niti jednom zaposleniku, a kao jedna od važnih činjenica ističe se stalna komunikacija i održavanje dobrih odnosa za vrijeme prekida proizvodnje. Poduzeće ističe kako je jako teško pronaći dobrog čokolatijera na tržištu rada, te je upravo to bio glavni motiv za održavanje odnosa. Svi zaposlenici su u tom periodu bili susretljivi te nisu prijetili odlaskom zbog pada svojih osobnih prihoda. Ono što je zaposlenicima u toj situaciji bilo najvažnije je očuvanje radnog mjesta i

nastavak dobrog poslovanja u budućnosti, što je poduzeće na temelju izgradnje povjerenja uspjelo postići.

Financije: Po pitanju financijskih problema uzrokovanih poslovnom krizom, poduzeće ističe kako su korištene potpore Vlade RH za zaposlenike, no isto tako direktor smatra kako je to bila gorko-slatka pomoć koja je poslužila za polovično održavanje na životu. Plaće radnika predstavljaju 50% ukupnog troška u periodu obustave proizvodnje, dok je ostalih 50% troškova hladnog pogona snosilo samo poduzeće. U čitavoj godini nisu korišteni drugi instrumenti u svrhu održavanja likvidnosti.

Upravljanje poslovnom krizom: Na pitanje o susretanju s poslovnom krizom u prošlosti, poduzeće ističe kako se s krizom ovih razmjera nikada nije susrelo. Početci poslovanja su bili otežani, ponajviše zbog toga što se Vrsna d.o.o. nekada bavila uvozom slatkiša, a početak proizvodnje čokolade i čokoladnih proizvoda bio je riskantan potez, no bez obzira na rizik, poduzeće se nikada nije našlo u ovako teškim okolnostima. Najvidljiviji simptom krize je jasan – to je veliki pad prodaje, a kao dio procesa izlaska iz poslovne krize nameće se pitanje kako ponovno uvjeriti suradnike da proizvod koji je u krizi podbacio ipak ima veliki potencijal. Obnova nekadašnjih poslovnih odnosa trenutno predstavlja najveći izazov te velik menadžerski pothvat. Najzahtjevniji suradnici u tom kontekstu su poduzetnici u zemljama Azije, koje je potrebno uvjeriti da je ponovna nabava proizvoda za njim dobra poslovna prilika. Najveći problem samog poslovanja u koronakrizi je upravljanje obrtnim kapitalom. Za održavanje likvidnosti poduzeće je koristilo akumuliranu dobit i novčane zalihe. Zaustavljanje protoka novca je dugoročno umanjilo mogućnost rasta poduzeća, jer su se iskorištena sredstva namjeravala iskoristiti za nova ulaganja u marketing, povećanje proizvodnje, otvaranje novih tržišta ili razvoj novih proizvoda. Kao najvažniju aktivnost za stabilizaciju krize, poduzeće navodi dodatno povezivanje sa stabilnim partnerima i širenje na međunarodno tržište. Iako takav vid izlaska iz krize može biti riskantan, poduzeće smatra kako nema više što izgubiti, već mora poduzimati korake koji uključuju sve ili ništa, nadajući se kako će širenje i traženje novih poslovnih partnera dovesti do novih prihoda i boljeg protoka novca. Kriza je za Vrsnu d.o.o. i više nego izvrsna prilika za rast i nove ideje, uz tvrdnju da nesigurnost dovodi do preispitivanja odluka i donošenja novih, te je sukladno takvom razmišljanju poduzeće već održalo nove pregovore i postiglo nove dogovore. što dokazuje i činjenica da su od početka 2021. godine proizvodi dostupni u zagrebačkim Super Konzumima, što obuhvaća 18 novih lokacija, što je svojevrsni ispit nakon kojeg bi proizvodi Vrsna d.o.o. trebali biti dostupni u istim prodavaonicama diljem Hrvatske. Kao pripremu za eventualnu buduću krizu, poduzeće smatra

kako je potrebno osigurati što više kanala prodaje, bilo offline ili online, na što više tržišta, a nije naodmet i raditi na razvoju novih proizvoda na koje bi kupci u potencijalnoj krizi bolje reagirali. Nakon svega navedenog, poduzeće se usprkos velikom padu i svim problemima smatra pobjednikom koronakrize ponajviše zbog upornosti, prilagođavanju novih uvjetima i mogućnostima i iskorištavanju novih prilika koje možda ne bi bile prepoznate da nije došlo do koronakrize.

5.3. Peekator j.d.o.o.

Peekator j.d.o.o. je poduzeće osnovano 2018. godine, a kao primarna djelatnost ističe se istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja. Za razliku od dosadašnjih agencija za ispitivanje tržišta, osnivač i vlasnik Peekatora, Marin Mrša, želio je postići brži i jednostavniji dolazak do povratne informacije klijenata i do saznanja što korisnici, klijenti ili kupci misle o određenom proizvodu, usluzi ili poduzeću. Sagledavajući uže područje, Peekator nije klasična agencija koja ispostavlja rezultate anketa, već je usredotočena na dublje iskustvo koje kupci proživljavaju. Zbog toga je poduzeće osmislilo i realiziralo software koji omogućava prikupljanje i analizu iskustva kupaca i korisnika. Rezultati koji se unose u sustav su odmah dostupni te poduzeća koja su klijenti Peekatora mogu brzo reagirati te tako agilnije prilagođavati pristup korisnicima kako bi njihovo iskustvo bilo što bolje. Poslovanje poduzeća i vodstvo njegova osnivača i vlasnika je privuklo toliko pažnje da je Marin Mrša uvršten na Liderovu listu 30 ispod 30, Greenbook ga je odabrao kao „GRIT Future Leader 2020.“, a ESCOMAR je Peekator uvrstio u top 10 projekata na svijetu. Peekator je u kratkom vremenu došao do suradnje s dm-om, Kauflandom, Zagrebačkom bankom i Coca Cola HBC-om.[12] Podatci koji su prikazani u tablici 5.2., naročito ako se sagleda 2018. godina pokazuju čest scenarij početka poslovanja poduzeća, koje u prvoj godini bilježi gubitak uz dvoje zaposlenika.

Tablica 5.2. Osnovni podatci poduzeća Peekator j.d.o.o.

	2018.	**2019.**
Poslovni prihodi	116.399,00	406.912,00
Neto dobit	-28.896,00	57,00
Broj zaposlenih	2	2

Izvor: autorov rad prema podatcima promatranog poduzeća

[12] Oršulić, N. (21.10.2020.). [30 ispod 30] Direktor Peekatora Marin Mrša planira zatvaranje prve investicijske runde i iskorak na britansko tržište. *Lider.media*. Preuzeto s: https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/30-ispod-30-direktor-peekatora-marin-mrsa-planira-zatvaranje-prve-investicijske-runde-i-iskorak-na-britansko-trziste-133662 (3.3.2021.)

Poslovanje u 2019. godini, prikazano u tablici 5.2. pokazuje velik rast u samo godinu dana, uz napomenu kako je početak poslovanja većinski financirao sam vlasnik, te kako je poduzeće trenutno pri izlazu iz prvog kruga financiranja. Osim stalnih zaposlenih, poduzeće ima i vanjske suradnike.

Tržište: Po pitanju situacije na tržištu, Peekator je kao i mnogi u koronakrizi naišao na probleme s kojima se do tada nije susreo. Najveća promjena je činjenica da su klijenti, ne znajući kakva ih budućnost čeka, sve projekte i ugovore privremeno zaustavili. To je najveća posljedica koju je Peekator doživio, no direktor naglašava kako niti jedan klijent nije raskinuo ugovor ili u potpunosti odustao od suradnje, već se radi isključivo o odgodi dogovorenih i ugovorenih poslova. Odgoda projekata je naravno dovela i do odgode plaćanja na koje je poduzeće računalo, no na godišnjoj razini bilježi se pad prihoda od otprilike 20%. Na pitanje o poduzetim marketinškim aktivnosti kako bi se zadržalo poslovanje, Mrša naglašava kako je svima bilo jasno da 2020. godina neće biti uspješna kao 2019., no sam direktor ima dugoročnu viziju svog poduzeća, te ga privremeni pad prihoda nije obeshrabrio već su poduzete aktivnosti u obliku rada pro bono. Cilj takvog rada je bio zadržavanje svih dotadašnjih klijenata. Klijenti su pak izrazili veliku zahvalnost zbog razumijevanja koje im je Peekator ukazao, ponajviše zbog toga što je bio spreman fleksibilnije pristupiti ugovorima i dogovorenim projektima i odgoditi ugovorene poslove. Peekator je osim toga održavao besplatne edukacije i pružao je besplatne sadržaje svojim klijentima, a takva marketinška aktivnost se pokazala odličnim izborom jer niti jedan klijent nije prekinuo suradnju s Peekarom, naprotiv, odnosi su sada daleko bolji nego prije. Osim zadržavanja dotadašnjih klijenata, Peekator je ovom marketinškom aktivnosti privukao i nove potencijalne klijente, investitore i zaposlenike.

Proizvodni procesi: Najveća promjena u pogledu samog proizvodnog procesa je korištenje interneta kao jedinog i isključivog načina komunikacije između Peekatora i njegovih klijenata. Kako se radi o poduzeću koje svojim klijentima pruža uslugu, sama kvaliteta nije trpjela zbog novonastale situacije. Ključni faktor u samom poslovanju su bili zaposlenici koji su se brzo prilagodili novonastaloj situaciji te su svi radili od kuće. U tom periodu, Peekatoru je bilo najvažnija jednaka učinkovitost, što su zaposlenici i ispunili. Odluka da svaki zaposlenik može izabrati mjesto rada neovisno o epidemiološkoj situaciji, nije dovela do promjene efikasnosti zaposlenika u novim uvjetima rada.

Financije: Peekator j.d.o.o. je na samom početku dogovorio set mjera kojim je nastojao što je više moguće smanjiti troškove koji nisu neophodni i koji nisu vezani uz zaposlenike. No, s obzirom na to da poduzeće ima relativno male prihode i male troškove, ušteda je bila

simbolična. Iako ugovoreni poslovi nisu otkazani, pojavio se problem novčanog toka, ponajviše zbog odgoda plaćanja i odgoda izvršavanja ugovornih obveza. Peekator je koristio potpore države u periodu prvog *lockdowna*, no nakon toga za takvim poticajima nije bilo niti potrebe niti je poduzeće zadovoljavalo uvjete. Već po otvaranju i nastavku donekle ustaljenih ekonomskih aktivnosti, poduzeće je nastavilo svoj rad na ugovorenim projektima te se tako popravilo financijsko stanje. Radi pokrivanja manjka financijskih sredstava, ali i radi širenja poslovanja, poduzeće je pozajmilo sredstva od HAMAG-BICRO. Pravi razlog preživljavanja su izvrsni rezultati prvog kvartala 2020. godine, no usprkos tome, poduzeće nije imalo dovoljno sredstava da pokrije sve gubitke nastale zbog pandemije. Uobičajena strategija poduzeća je ulaganje u dalji rast i razvoj, te je manjak financijskih sredstava, odnosno rezervi, jedan vid kriznog menadžmenta na koji poduzeće u ovoj fazi poslovanja nije mislilo.

Upravljanje poslovnom krizom: Peekator j.d.o.o. se kao i velika većina startupa našao u poslovnoj krizi na početku svog poslovanja. Jedan od razloga poslovne krize koju direktor ističe je nepoznavanje tržišta i korisnika. Poduzeće je naime prvu godinu poslovanja usprkos dobrim idejama imala više promašenih projekata, koji su bili dobro zamišljeni i izvrsno provedeni, no tržište ih nije dobro prihvatilo. Još jedan važan razlog poslovnih promašaja u početku poslovanja je ciljana skupina. Poduzeće je naime, puno sredstava ulagalo u razvoj novih usluga i u marketing koji je bio usmjeren promoviranju tih usluga, no ciljana skupina je bila promašena. Visoka ulaganja za promašene usluge i proizvode dovele su do problema s novčanim tokom, zbog čega je Peekator, kako bi preživio, koristio zajmove fizičkih osoba, ponajviše prijatelja ili rodbine vlasnika koji su vjerovali u uspjeh poduzeća. Poduzeće je na tu vrstu krize odgovorilo onim za što je i osmišljeno, a to je ispitivanje tržišta te je na taj način uspjelo plasirati uspješan proizvod za usko ciljanu skupinu klijenata. Važno je naglasiti i kako je u tom periodu poslovne krize i teških početaka, direktor sebi isplaćivao minimalnu plaću, a sličan način poslovanja je zadržan i do danas. Kao najvidljiviji uzrok krize, poduzetnik vidi nesigurnost klijenata koji su zaustavili poslovne procese koji po njihovom mišljenju u tom trenutku nisu bili nužni. Osim toga, u poduzeću vjeruju da je upravo ta kriza sredstvo koje Peekator može dovesti do velikog rasta. Po mišljenju direktora, strategije svih poduzeća moraju biti podložne stalnom vrednovanju i prilagodbi, pandemija je poticaj za bržu prilagodbu strategija svakog poduzeća, a Peekator ima neizbježna sredstva koja je potrebno iskoristiti kako bi neko poduzeće dobro usmjerilo svoju strategiju i kako bi dobro postavilo svoje ciljeve. Kriza je zbog toga motivacija za nastavak poslovanja, za koje je Peekator siguran kako će biti uspješno. Kao pripremu za eventualnu buduću krizu, direktor poduzeća je siguran kako su

potrebne financijske rezerve kako bi se slično stanje moglo preživjeti u budućnosti. Iz krize su svi zaposlenici poduzeća naučili kako je brza prilagodba novim okolnostima jedan od najvažnijih faktora preživljavanja te se upravo zbog toga Peekator smatra pobjednikom svoje poslovne krize. U 2021. godini, poduzeće očekuje velik rast, a priprema se i širenje u Veliku Britaniju. Za vrijeme pripreme širenja na novo tržište, Peekator izlazi iz prvog ciklusa financiranja te očekuje nove klijente i investitore iz inozemstva.

5.4. Mindsmiths d.o.o.

Mindsmiths d.o.o. je poduzeće koje je osnovano krajem 2019. godine, s brojnim idejama, mladim timom i željom za poslovnim uspjehom. Ovaj startup odabran je upravo kako bi se pokazalo kako se tako mlado poduzeće nosilo s poteškoćama, budući da je na samom početku suočeno s nesigurnim tržištem. Poduzeće je u 2019. godini ostvarilo gubitak u iznosu od 17.397,00 kuna, no nije ostvarilo nikakav prihod, te financijski podatci o ulaganjima, prihodima, rashodima i eventualnoj dobiti još uvijek nisu javno dostupni. Poduzeće je registrirano za računalno programiranje, u vlasništvu je devetero fizičkih osoba, a trenutno ima petnaest zaposlenika. U posljednjih nekoliko godina, a naročito u samoj 2020. godini IT sektor u Hrvatskoj bilježi snažan rast, no to nije jamstvo da će svaki IT startup uspjeti, naročito kada se suoči s ozbiljnim problemima odmah na početku poslovanja.

Može se ustvrditi kako Mindsmiths nije klasični IT startup, budući da gradi tehnologiju koja uključuje umjetnu inteligenciju, a njihovi proizvodi se već ugrađuju u proizvode drugih tvrtki, no to se smatra poslovnom tajnom. Umjetna inteligencija koju poduzeće stvara kao cilj ima pružanje pomoći i savjetovanje ljudi. U samoj pandemiji Mindsmiths je došao u središte pozornosti svojim sudjelovanjem na projektu virtualnog asistenta Andrije. Poduzeće je u tom prilikom surađivalo s Infobipom i Neosom uz podršku Oraclea. Upravo taj projekt spada u područje zdravstva kojim se Mindsmiths želi pobliže baviti, personalizirajući zdravstvo. [13]

Mindsiths je proizveo i Megi, emocionalno inteligentnu digitalnu asistenticu koja služi za bolesnike koji pate od hipertenzije. Ovakav sustav liječnicima daje brz i jednostavna pregled

[13] Oršulić, N. (20.10.2020.). Osnivač Mindsmithsa Mislav Malenica: Izlazimo s projektom koji bi mogao revolucionirati javno zdravstvo. *Lider.media*. Preuzeto s: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/ekskluzivno-osnivac-mindsmithsa-mislav-malenica-izlazimo-s-projektom-koji-bi-mogao-revolucionirati-javno-zdravstvo-134155 (4.3.2020.)

zdravstvenog stanja pacijenta, a neupitna je i činjenica da ta vrsta digitalne asistencije rasterećuje opterećeno zdravstvo, te je zasigurno jedan vid budućnosti zdravstva.[14]

Tržište: Po pitanju održavanja poslovanja za startup ovakvog tipa, najveći problem u razdoblju pandemije je onemogućeno sastajanje uživo. Poduzeće naglašava kako su online sastanci svakako korisni, no kako takav način u početku poslovanja utječe na povjerenje potencijalnih kupaca, te shodno tome nije sklopljeno onoliko poslova koliko je bilo očekivano. Isti problem je zabilježen u samom prodajnom procesu, jer predstavljanje proizvoda, dogovori, pregovori i samo sklapanje ugovora zahtijevaju više vremena, a ponekad i truda. Po pitanu marketinških aktivnosti, Mindsmiths se usredotočio na online prisutnost kroz izradu kvalitetne web stranice i kod sudjelovanja na online događajima. No, najveći medijski publicitet poduzeće je ostvarilo izradom i predstavljanjem asistenta Andrije. Takva vrsta proizvoda i njegovo plasiranje u savršenom trenutku dalo je velik publicitet, budući da su se mnogi pitali tko je idejni začetnik Andrije. Osim publiciteta, veliki doseg je ostvarila i informacijama da je Mindsmiths surađivao s Infobipom i Oracleom, što je tako mali startup svrstalo u startup sličnog potencijala. Time se poduzeće pozicioniralo i gradilo brend.

Proizvodni procesi: Po pitanju proizvodnih procesa, poduzeće Mindsmiths smatra kako je sinergija među zaposlenicima iznimno važna. Budući da se radi o programiranju, rad zaposlenika od kuće je dakako izvediv, no nije pogodan. Poduzeće je usmjereno na proizvode koji su inovativni, a inovacije uvijek uključuju puno sastanaka, istraživanja, eksperimenata, kontrole i izvođenja zaključaka. Zaposlenici su u vrijeme *lockdowna* radili na daljinu, no proizvodni proces je trpio, odnosno proizvodi se nisu razvijali onom brzinom koju je poduzeće željelo, te je samim time produktivnost čitavog poduzeća niža od očekivane. Poduzeće je zbog toga primijenilo sve moguće i potrebne mjere kako bi zaposlenici radili iz ureda jer je to jamčilo nastavak iste produktivnosti koja je zabilježena prije nastupanja pandemije. Svi su se maksimalno pridržavali uputa i mjera, jer je svaki odsutan zaposlenik značio manjak u timu zbog čega proizvodni proces nije dostigao svoj maksimum. Motivaciju za pridržavanje mjera je poduzeće crpilo iz motivacije za zajedničkim radom. Tim Mindsmithsa je vrlo mlad, motiviran i željan novih poslovnih uspjeha što je dovelo i do pridržavanja mjera i nastavka nekadašnje produktivnosti zaposlenika. Radi specifičnosti poslovnog modela Mindsmithsa, poduzeće nije naišlo na probleme u opskrbnom lancu, ali su zabilježeni problemi po pitanju

[14] Oršulić, N. (8.12.2020.). Mindsmiths nastavlja digitalizirati zdravstvo: Testirali smo ljubaznu virtualnu asistenticu Megi. *Lider.media.* Preuzeto s: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/mindsmiths-nastavlja-digitalizirati-zdravstvo-testirali-smo-ljubaznu-virtualnu-asistenticu-megi-134423 (4.3.2020.)

sastanaka ponajviše s poslovnim partnerima ili potencijalnim investitorima u inozemstvu. Direktor Mindsmithsa tvrdi kako poslovanje putem interneta barem u njihovom slučaju nije dugoročno dobar odabir, već se može primjenjivati isključivo u situacijama kada fizički susret nije moguć. Potencijalne poslovne suradnje su najvjerojatnije neiskorištene upravo zbog ograničenja putovanja.

Financije: Mindsmiths d.o.o. nije koristio potpore države jer za tu mjeru poduzeće nije imao uvjete. Budući da se radi o startupu, niti jedan proizvod do kraja nije plasiran na tržište u trenutku donošenja pravila o dodjeli potpora Vlade RH, pa je poduzeće bilo primorano nastale gubitke podmirivati pozajmicama. Ipak, ističe se kako u pogledu financija poduzeće nije naišlo na velike probleme budući da je još uvijek u investicijskoj fazi te je za većinu troškova unaprijed bilo pokrića neovisno o koronakrizi.

Upravljanje poslovnom krizom: Kao najvidljiviji simptom krize, Mindsmiths d.o.o. ističe činjenicu koja je spomenuta i u ranijim odgovorima, a to je činjenica sporog donošenja odluka klijenata, poteškoće u uspostavljanju odnosa s potencijalnim klijentima i investitorima te otežan kontakt koji je veoma važan za prodaju njihovih proizvoda. Kao način umanjenja eventualnih posljedica, poduzeće je proširilo mrežu kontakata te je ulagalo u marketing. Sama izrada asistenta Andrije bio je odlična odluka, jer je to potencijalne klijente dovelo do Mindsmithsa. Diverzifikacija klijenata i suptilna, ali i direktna potraga za novima su najveća aktivnost koju je poduzeće provodilo kako bi umanjilo posljedice krize koja je mogla biti kobna. Poduzeće smatra kako im je razdoblje pandemije pomoglo u traženju i otkrivanju novih ideja i početku razvoja novih proizvoda. Sama situacija u svijetu dovela je do traženja novih rješenja za probleme s kojima se mnoga poduzeća klijenti nisu do sada susrela. Upravo potraga za novim i inovativnim rješenjima za Mindsmiths predstavlja priliku koju poduzeće namjerava i iskoristiti. Poduzeće se za buduću potencijalnu krizu namjerava osnažiti u svakom pogledu,a naročito u financijskom. Direktor ističe kako je financijska održivost u njihovu slučaju bila na neki način slučajnost, no da se poduzeće u nekom drugom periodu svog poslovanja našlo u sličnoj situaciji, financije bi predstavljale velik problem. Nadalje, Mindsiths namjerava pripremiti scenarije za buduće krizne situacije bilo kojeg tipa, kako bi po nastupanju krize imali izlaz i rješenje iz svih ili barem većine problema s kojima se u budućnosti mogu susresti. Nakon godinu dana upravljanje u poslovnoj krizi, poduzeće se ne smatra pobjednikom koronakrize, osim u smislu samog opstanka startupa. Mindsmiths vidi svoju pobjedu u budućnosti, jer svi smatraju kako će koronakrize dovesti do želje za jednostavnijim i bržim digitalnim rješenjima, u čemu Mindsmiths vidi svoju mogućnost za pobjedu koja se tek očekuje.

5.5. Mobilisis d.o.o.

Mobilisis d.o.o. je poduzeće koje je osnovano 2005. godine, a registrirano je za proizvodnju komunikacijske opreme. Temeljni kapital poduzeća iznosi 6.899.500,00 kuna, a vlasnici udjela su šest fizičkih i dvije pravne osobe. Proizvodi Mobilisisa su napredne hardverske i softverske komponente koje služe za prijenos i obradu svih vrsta informacija nužnih za poslovne procese.[15] Mobilisis d.o.o. je po iznosu aktive i broja zaposlenih od 2019. godine stekao uvjete za uvrštavanje u Srednje društvo, te samo poduzeće tu činjenicu smatra važnim i velikim uspjehom. U tablici 5.3. prikazani su podatci poduzeća u posljednje tri godine kako bi bio vidljiv trend rasta koje Mobilisis d.o.o. bilježi svake godine.

Tablica 5.3. Osnovni podatci poduzeća Mobilisis d.o.o.

	2017.	**2018.**	**2019.**
Poslovni prihodi	20.391.260,00	27.812.011,00	34.930.928,00
Neto dobit	1.162.112,00	680.337,00	2.066.850,00
Broj zaposlenih	52	61	65

Izvor: autorov rad prema godišnjem izvješću poslovodstva Mobilisis d.o.o. za 2019. godinu

Tablica 5.3. prikazuje kako je Mobilisis d.o.o. 2019. godinu završio s neto dobiti u iznosu od 2.066.850,00 kuna te je pritom imao 65 zaposlenika.

Godišnje izvješće za 2019. godinu navodi kako se u 2020. očekuje rast od 20%, točnije planirani prihodi za 2020. godinu su iznosili 42.000.000,00 kuna. Poduzeće također navodi i rizike koji su definirani u dotadašnjim uvjetima poslovanja. Po pitanju tržišnih rizika, društvo je izloženo riziku smanjene potražnje na tržištu i promjene ekonomskih uvjeta. Taj rizik se nastoji minimizirati usavršavanjem postojećih proizvoda i širenjem na nova tržišta. Osim navedenog, uprava poduzeća smatra kako ne postoji rizik likvidnosti. U segmentu nabave postoji umjeren valutni rizik, budući da se većina materijala nabavlja u inozemstvu. Cjenovni rizik je prisutan na domaćem tržištu zbog velikih oscilacija cijena. Rizik novčanih tokova sastoji se u nelikvidnosti kupaca, odnosno u nemogućnosti naplate potraživanja, a Mobilisis nastoji minimizirati rizik raznim osiguranjima plaćanja. Kao rizik se ističe i mogućnost povećane fluktuacije zaposlenika, zbog razvoja EU tržišta, ali i zbog rasta IT sektora.[16]

Mobilisis d.o.o. svoje poslovanje dijeli na proizvode i na rješenja. S jedne strane se proizvode proizvodi poput senzora za zauzetost parkirnih mjesta, led informativnih displeja, parkirnih

[15] Mobilisis. Preuzeto s: http://www.mobilisis.hr/o-mobilisisu (9.3.2021.)
[16] Godišnje izvješće poslovodstva Mobilisis d.o.o. za 2019. godinu. Preuzeto s: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (9.3.2021.)

sustava za električne punionice i sustava detekcije raznih parametara u prometu. S druge strane Mobilisis je razvio i rješenja za transport i prijevoz, za osobna i kombi vozila i građevinarske strojeve a nudi i inteligentna rješenja za parkirne garaže i parkirališta. U toku pandemije koronavirusa, predstavljen je i proizvod HERO TD01 koji s ugrađenim termičkim i vizualnim senzorima prepoznaje lice osobe, mjeri tjelesnu temperaturu te upozorava na pravilno nošenje zaštitne maske.[17]

Tržište: Po pitanju tržišta menadžment Mobilisisa ističe kako su veliki projekti koji su planirani bili odgođeni ili u potpunosti otkazani. Razlozi za takav razvoj situacije na tržištu je prije svega štednja klijenata i nesigurnost budućnosti, dok je s obzirom na djelatnost Mobilisisa veliku prepreku predstavljao način izvedbe projekata, točnije zbog zatvaranja granica i otežanog pristupa terenu, neki projekti fizički nisu bili provedivi. Isti problem je zabilježen i u samom prodajnom procesu jer većina proizvoda Mobilisisa uključuje i instalaciju što u drugom kvartalu 2020. godine nije bilo moguće. Kako bi se taj problem ublažio, poduzeće se okrenulo intenzivnijem softverskom razvoju i stranim kupcima. U planiranju i razvoju strategije za 2020. godinu Mobilisis d.o.o. je planirao rast od 20%, a ostvaren je rast od 9% što, s obzirom na okolnosti u poduzeću smatraju uspjehom. Kada su u pitanju marketinške aktivnosti, Mobilisis je smanjio mjesečne naknade korisnicima u vrijeme prvog *lockdowna* kako bi se izbjeglo otkazivanje usluge, ali i kako bi se pokazalo razumijevanje prema korisnicima i klijentima koji su se našli u teškoj i nepredvidivoj situaciji. Osim toga, kao što je u uvodnom dijelu spomenuto, poduzeće je kreiralo tzv. COVID proizvode, koji su poslužili za jačanje marketinga.

Proizvodni procesi: Kada su u pitanju proizvodni procesi, u Mobilisisu se proizvode mnogi fizički proizvodi po narudžbi. Budući da su narudžbe u prvom *lockdownu* obustavljene i da se proizvodi fizički moraju izrađivati u tvrtki, ta vrsta proizvodnje je na neko vrijeme obustavljena, te se poduzeće okrenulo kreiranju softvera. Ta odluka se pokazala izvrsnom, jer su zaposlenici bili na taj način zaštićeni od moguće zaraze, a poduzeće je uprihođivalo od razvoja drugačije vrste proizvoda. Zaposlenici su na novonastalo stanje reagirali veoma dobro, otprilike 70% zaposlenika je radilo od kuće. Kada je u pitanju njihova učinkovitost, menadžment ističe kako je produktivnost poprilično individualna te se razlikovala od zaposlenika do zaposlenika, no ukupno gledajući učinkovitost je bila zadovoljavajuća. Kod suradnje s dobavljačima, Mobilisisu je ja najveći problem predstavljalo zatvaranje pogona dobavljača, što je uzrokovalo pomanjkanje određene robe i dijelova koje poduzeće koristi u kreiranju svojih proizvoda.

[17] Mobilisis. Preuzeto s: http://www.mobilisis.hr/ (9.3.2021.)

Financije: Mobilisis d.o.o. je djelomično koristio potpore Vlade RH za zaposlenike, no menadžment smatra kako ta mjera nije dovoljna za prevladavanje krize. Potpore su poslužile kao određena vrsta pomoći, no da samo poduzeće nije drugačije usmjerilo fokus svog poslovanja i da se oslonilo isključivo na pomoć Vlade, poduzeće bi se sigurno suočilo s lošijim rezultatima. Društvo nije koristilo druge instrumente održavanja likvidnosti, već je dogovorilo drugačije uvjete plaćanja što je poboljšalo likvidnost.

Upravljanje poslovnom krizom: Kako bi se zaraza suzbila i u samom poduzeću, menadžment je postojeće timove podijelio na više manjih timova, a zaposlenici su obavezno nosili zaštitne maske u poslovnom prostoru. Svaki kontakt kontakta zaražene osobe je bio upućen na rad od kuće. Rezultati takvog pristupa je 11 osoba (od 78 zaposlenih) pozitivnih na virus COVID-19, od toga 0 slučajeva interne transmisije. Mobilisis d.o.o. smatra kako svako spremno poduzeće krizu shvaća kao novu priliku, nove ideje i još veći rast, a menadžment je svoju priliku vidio u razvoju novih proizvoda koji služe u svrhu suzbijanja širenja epidemije. Poduzeće ističe kako su iz ove krize svi zaposlenici i menadžment naučili kako je ulaganje u informatičku strukturu ključan faktor za budućnost, osim toga, smatraju kako je u budućnosti potreban velik oprez po pitanju nekih odluka kao i spremnost na sve situacije koje ih u budućnosti čekaju. Naposljetku, menadžment smatra kako se svatko tko je 2020. godinu završio bez gubitka može smatrati pobjednikom koronakrize, kao i svako poduzeće koje nije bilo primorano otpustiti zaposlenike. Mobilisis d.o.o. je 2020. godinu završio bolje od optimističnog scenarija koje je predvidjelo u proljeće 2020. godine, a sasvim neočekivano je zaposleno šestero novih zaposlenika te se poduzeće opravdano smatra pobjednikom koronakrize.

5.6. Grupa Podravka

Grupa Podravka jedna je od najpoznatijih Hrvatskih kompanija, osnovana još 1947. godine na začetcima nekadašnje tvornice pekmeza Wolf. Kada je tvornica prešla u javno vlasništvo dobila je ime Podravka te je započela povećana proizvodnja pekmeza, a kasnije i juha, senfa, kečapa i žele bombona. Godine 1959. je proizvedena Vegeta koja je Podravku usmjerila prema svjetskom tržištu. Trinaest godina kasnije osnovan je Belupo te je započeta i proizvodnja lijekova. Podravka nakon toga nastavlja svoj rast i razvoj, probijajući se na nova tržišta i razvijajući nove proizvode kojima su potrošači izrazito privrženi. Protokom godina Podravka,

osim Belupa, u svom vlasništvu ima i druga manja poduzeća kao što su Perfekta, Lero, Lagris i Eva te postaje Hrvatsko poduzeće od strateškog značaja.[18]

Po pitanju vlasništva Grupe Podravka, Republika Hrvatska je vlasnik u udjelu od 25,5%, Hrvatskim mirovinskim fondovima pripada 52,2%, 1,8 % otpada na trezorske dionice, a 20,5% pripada ostalim dioničarima.[19]

Njezini proizvodi danas su poznati u većem dijelu svijeta, ponajviše zahvaljujući njezinom najpoznatijem proizvodu Vegeti, no za Vegetom ne zaostaju ni ostali brendovi poput Dolcele, Lina, Eve, Fanta, Kvikija itd. Podravka ima veliko tržište koje se prostire na više od pedeset zemalja na svih pet kontinenata.[20]

Budući da su financijski podatci Grupe Podravka javno dostupni, u tablici 5.4. izneseni su osnovni podatci Kompanije za posljednje četiri godine.

Tablica 5.4. Osnovni podatci Grupe Podravka

	2017.	**2018.**	**2019.**	**2020.**
Poslovni prihodi (u milijunima kuna)	4,110.9	4,240.5	4.409,4	4.503,2
Neto dobit (u milijunima kuna)	18.2	205.7	221,6	248,9
Povrat na prosječni kapital	0.8%	7.1%	7,3%	7,6%
Povrat na prosječnu imovinu	0.5%	4.3%	4,7%	5,1%
Broj zaposlenih	6,306	6,517	6,652	6,650

Izvor: autorov rad prema ključnim financijskim podatcima Grupe Podravka

U tablici 5.4. vidljivo je kako poslovni prihodi od 2017. godine bilježe stalni rast, te shodno tome isto vrijedi i za neto dobit. Broj zaposlenih također je rastao te je od 2017. godine do 2020. veći za 344 zaposlenika. Zanimljivo je istaknuti i kako je očita činjenica da zapošljavanje u toku 2020. godine nije nastavilo rast, već su krajem te godine u kompaniji dva zaposlenika manje.

Tržište: Po pitanju promjena koje su nastupile na samom tržištu i u prodajnom procesu, Grupa Podravka ističe kako je slaba turistička sezona, kao i njeno skraćeno trajanje, uzrok pada prodaje u određenim kanalima. Zatvaranje ugostiteljskih objekata i hotela dovelo je do pada prodaje u Gastro kanalu s 8,6% od ukupnog iznosa prodaje u prethodnom izvještajnom razdoblju na 6,6%, dok je na internacionalnom tržištu zabilježen pad od 0,3%. Bez obzira na

[18] Podravka d.d.. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934 (15.3.2021.)
[19] Podravka d.d.. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/ (15.3.2021.)
[20] Podravka d.d.. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/povijest/ (15.3.2021.)

navedeni segment, Grupa bilježi ukupni rast prodaje za 2,1%, te rast neto dobiti od 12,3%. Grupa Podravka ističe kako je rast prodaje vlastitih brendova zabilježen kako u području prehrane tako i u području farmaceutike. [21]

Grupa Podravka je zbog novonastalih okolnosti poduzela razne marketinške aktivnosti kako bi što je više moguće ublažila pad prodaje u Gastro segmentu. U suradnji s Hrvatskom poštom omogućena je besplatna dostava prilikom kupnje putem internetske trgovine Žuti klik. Osim besplatne dostave, kompanija je velik fokus stavila na oglašavanje putem društvenih mreža putem vlastitih profila i u suradnji s influencerima. U sklopu marketinških aktivnosti kreirana je i web stranica Doma sam i kuham, a na već poznatoj Podravkinoj Coolinariki uvrštavani su dodatni sadržaji poput savjetodavnih članaka i videa.[22]

Proizvodni procesi: Proizvodni procesi su, očekivano, bili iznimno otežani, no kompanija ističe kako se zahvaljujući svojim zaposlenicima uspješno prilagođavala okolnostima te je spremno odgovorila na novonastale okolnosti kao i na sve promjene koje je bilo nužno provesti. Zbog rasta cijena sirovina i materijala u području prehrane došlo je do povećanja troškova koji su kompenzirani smanjenjem troškova u segmentima u kojima je to bilo moguće provesti. Odjeli nabave unutar Grupe su proveli čitav niz aktivnosti kako bi se dotok sirovina neometano nastavio. Za sigurno i pravodobno obavljanje te funkcije poduzeća bila je potrebna intenzivna komunikacija s dobavljačima, korištenje alternativnih načina prijevoza robe iz inozemstva, suradnja s novim dobavljačima te stalno utvrđivanje prioriteta proizvodnje. Zahvaljujući dobrom upravljanju, Podravkinih proizvoda nije nedostajalo, kako po pitanju prehrambenih, tako i kada su u pitanju farmaceutski proizvodi.[23]

Upravljanje poslovnom krizom: Pitanje organizacije proizvodnje i rada od kuće za ovako veliku kompaniju je predstavljalo velik izazov. Rad zaposlenika u tvornicama organiziran je u tri, a ponekad i u četiri smjene, čime se nastojalo izbjeći eventualno širenje zaraze koronavirusom što bi izrazito negativno utjecalo na daljnji tijek proizvodnje, jer bi ona privremeno bila onemogućena zbog odsustva radnika. Za zaposlenike koji nisu zaposleni u proizvodnji omogućen je rad na daljinu, no i taj segment je Podravki predstavljao određen rizik.

---

[21] Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje siječanj-prosinac 2020. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/ (16.3.2021.)

[22] Blašković, A., Bičak, D. (…) Varošanec, S. (30.5.2020.). Što je pokazao korona šok i gdje su pronašli ključ preživljavanja**.** *Poslovni.hr.* Preuzeto s: https://www.poslovni.hr/hrvatska/korona-sok-je-pokazao-da-ne-mozemo-imati-generalnu-probu-za-sve-situacije-ali-kljuc-prezivljavanja-nasli-su-u-mudroj-i-brzoj-prilagodbi-te-zajednistvu-4234388 (16.3.2021.)

[23] Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje siječanj-prosinac 2020. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/ (16.3.2021.)

Problem se sastojao u osiguravanju funkcioniranja informacijskog i informatičkog sustava. Grupa je smatrala kako postoji objektivan razlog za zabrinutost po pitanju očuvanja informacija i poslovnih tajni, jer bi odljev ključnih informacija mogao dovesti do velikih kratkoročnih, ali i dugoročnih financijskih i drugih šteta. Zbog toga su po tom pitanju poduzeta ulaganja kako bi se umanjio rizik odljeva informacija. Osim toga, kompanija je zbog nedavnih ulaganja bila spremnija za situaciju s kojom se suočila, što je bila dobra odluka menadžmenta.[24]

Grupa Podravka smatra kako u njenom uspješnom dosadašnjem prevladavanju potencijalne poslovne krize najveću ulogu imaju zaposlenici. Takvo stajalište nije samo normativno, već to dokazuje i činjenica da su Podravkini zaposlenici u 2020. godine nagrađivani čak pet puta. Budući da je opseg rada bio uvećan, u ožujku su zaposlenici u proizvodnji i logistici nagrađeni s 1000 kuna neto. U srpnju je svim zaposlenicima isplaćen regres u iznosu od 3000 kuna neto uz dodatnih 1000 kuna neto nagrade. U studenom je zaposlenicima isplaćena nagrada u iznosu od 1000 kuna neto, a prije božićnih blagdana svima je isplaćen dodatak u iznosu od 1500 kuna neto.[25]

Financije: Po podatcima koji su javno dostupni, poznato je kako Grupa Podravka na dan 31. prosinca 2020. godine, imala dugoročni dug niži za 166,9 milijuna kuna u odnosu na stanje 31. prosinca 2019. godine. , a kratkoročni dug se povećao za 74, 2 milijuna kuna, no nastao je kao posljedica tekućeg dospijeća dugoročnog duga. Grupa je koristila državne subvencije u Sloveniji, Srbiji, Crnoj Gori, Kosovu, Poljskoj i u Australiji, u ukupnom iznosu od 8,3 milijuna kuna. Ipak, čitava situacija u kojoj se kompanija zatekla nije polučila nikakve financijske rizike te su redovito financirane sve obveze i potrebe, a isplaćene su i dividende dioničarima.[26]

5.7. Rasprava

Empirijsko istraživanje pokazalo je temeljne probleme koje je u izabranim poduzećima uzrokovala pandemija koronavirusa i posljedični *lockdown*, odnosno obustava mnogih društvenih i ekonomski važnih aktivnosti. Ako se usporedi teorijski pristup i empirijsko istraživanje uočljivo je kako je praksa poduzetnika koji se smatraju pobjednicima koronakrize u neki segmentima dovela do novih i inovativnijih pristupa. Primjerice, kao marketinška aktivnost i zadržavanja klijenata Peekator j.d.o.o. je određene poslove odrađivao besplatno, a

[24] Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje siječanj-prosinac 2020. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/ (16.3.2021.)
[25] Podravka d.d.. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-ponovno-nagraduje-svoje-zaposlenike-2/ (16.3.2021.)
[26] Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje siječanj-prosinac 2020. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/ (16.3.2021.)

gotovo sva ispitana poduzeća su primijenila pristup fleksibilnih rokova prema klijentima i kupcima.

Govoreći o uzrocima poslovne krize, u slučaju pandemije stječe se dojam kako je uzrok krize pojedinog poduzeća uzročno posljedična veza između vanjskih i unutarnjih faktora. Kao uzrok krize svi poduzetnici navode pandemiju i obustavu gospodarskih aktivnosti, no s druge strane jasno detektiraju uzroke poslovne krize u svojem poduzeću. S tim u vezi, može se ustvrditi kako je *lockdown* uzrok uzroka poslovne krize, ili svojevrsni pokazatelj ključnih problema ispitanih poduzeća.

Gotovo sva ispitana poduzeća su u nekom trenutku svog postojanja primijetila probleme sa svojim proizvodima. Peekator j.d.o.o. je taj proces proživio već na svom početku, Vrsna d.o.o. je taj problem otkrila upravo u ovoj poslovnoj krizi, a Mobilisis d.o.o. je zahvaljujući svom iskustvu brzo djelovao te je prevenirao poslovnu krizu diverzifikacijom proizvoda, dok je Mindsmiths d.o.o. iskoristio svoje područje poslovanja te je lansirao proizvod koji je privukao pažnju u začetku pandemije.

Sva ispitana poduzeća naišla su na organizacijske probleme, no vrlo brzo su prešle na online način rada koji im je osigurao donekle uobičajen način poslovanja. Zanimljivo je primijetiti i kako toliko zagovarani rad od kuće i suradnja online tehnologijom nije među ispitanicima ispunila očekivanja. Samo Peekator je uspješno organizirao takav način rada, dok je zbog sigurnosnih razloga za Grupu Podravka takav način rada predstavljao velik izazov.

Istraživanje jasno pokazuje kako su najbitniji dijelovi upravljanja poslovnom krizom definiranje strategije i poboljšanje poslovnih procesa. Vrsnu d.o.o. i Mindsmiths d.o.o. vrlo vjerojatno tek čeka redefiniranje strategije, dok su malo iskusniji Peekator j.d.o.o. i Mobilisis d.o.o. u tome ipak zrelija poduzeća. Poboljšanje poslovnih procesa je vidljivo u svim ispitanim poduzećima. Grupa Podravka je po tom pitanju morala unaprijediti IT i informacijske sustave kao i sustave korporativne sigurnosti. Peekator je smanjio sve troškove koji nisu bili nužni, Mobilisis je radio na poboljšanju reakcije u trenutačnoj, ali i u budućim krizama, a sva ispitana poduzeća su najveći fokus usmjerila na unaprjeđenje prodaje i marketinga.

Financijsko upravljanje, začudo, nije niti jednom poduzeću bilo u središtu upravljanja. Možda je uzrok takvog pristupa u činjenici da do toliko ozbiljnih problema nije niti došlo, a ako se ovakve brze prilagodbe kriznim uvjetima nastave u budućnosti, postoji velika vjerojatnost da će s pobjednicima koronakrize tako i ostati.

Učinkovitost kriznog menadžmenta ispitanih poduzeća po parametru financija još nije vidljiv, budući da financijski podatci još uvijek nisu javno dostupni, no sva ispitana poduzeća svoj menadžment smatraju učinkovitim. Vrsna d.o.o. smatra kako se učinkovitost tog poduzeća sastoji u samom opstajanju na tržištu i činjenicu da tako malo poduzeće nije otpustilo niti jednog zaposlenika, kao i širenje na hrvatskom tržištu. Peekator j.d.o.o. kao svoju učinkovitost vidi zadržavanje svih klijenata i pridobivanje novih. Mindsmiths d.o.o. je djelovao učinkovito na samom početku svog poslovanja, a plasiranje novih proizvoda usprkos pojavi poslovne krize smatra uspjehom. Uspjeh Podravke u doba krize vidljiv je već po financijskim podatcima koji su istaknuti u Tablici 5.4. Učinkovitost poduzeća Mobilisis d.o.o. sastoji se u uspješom redefiniranju strategije i usmjeravanju na nove proizvode, u rastu prihoda od 9%, ali i u uspješnom upravljanju zaposlenika, kao i u očuvanju njihova zdravlja.

Sve navedeno pokazatelj je činjenice da su inovativne aktivnosti ispitanih poduzeća dovele do većih ili manjih rezultata, no upravo su te aktivnosti dovele do pobjede nad teškim stanjem u toku poslovne krize, te su sama poduzeća time postala pobjednici koronakrize.

6. ZAKLJUČAK

Pandemija koronavirusa pogodila je čitav svijet te je gotovo svaki stanovnik svijeta barem na neki način osjetio njene posljedice, kako zdravstvene tako i ekonomske, socijalne ili psihološke. Budući da je i u samom društvu dovoljno previranja oko spomenute teme, cilj ovog rada nije bio promatranje zdravstvene situacije, odluka vlasti ili drugih pitanja, već je glavni fokus ovog rada bio promatranje snalaženja poduzetnika, menadžera i direktora u situaciji u kojoj se njihovo poduzeće iznenada našlo, te njihov način upravljanja u poslovnoj krizi.

Sukladno tome, definirana je poslovna kriza te su predstavljeni vanjski i unutarnji izvori krize, a teorijski dio rada je obuhvatio i prikaz načina izlaska iz poslovne krize, odnosno strategije koje je potrebno definirati i provesti kako bi poduzeće prevladalo teške trenutke.

Kao prijelazni dio rada između teorijskog i empirijskog dijela, predstavljena su obilježja poslovne krize u Hrvatskoj te su izneseni makroekonomski podatci koji su ukazali na razmjere koronakrize u Republici Hrvatskoj.

Empirijski dio napravljen je na temelju strukturiranog intervjua i sekundarnih podataka, a pokazao je kako su poduzeća bila primorana razvijati inovativne modele kriznog upravljanja uz korištenje zajmova ili potpora Vlade Republike Hrvatske. Istraživanje je identificiralo ključne strategije koje su dovele do prevladavanja poslovne krize te su tako poduzeća postala pobjednici koronakrize. Cilj samog empirijskog istraživanja bio je generalno sagledavanje problema s kojima su se poduzeća suočila i metode koje su primjenjene u preveniranju pojave dublje krize. Svakako, dobiveni rezultati se ne mogu primijeniti na sva poduzeća zbog malog uzorka i velikih razlika među ispitanim poduzećima, no dobiveni zaključci mogu poslužiti kao opći prikaz problema i inovativnih rješenja.

Rezultati izneseni u ovom radu mogu poslužiti kao sadržaj za moderniziranje pristupa kriznog menadžmenta, budući da je ova pandemija dovela do mnogobrojnih pristupa, a i sama tehnologija se u mnogočemu promijenila. Također, rezultati empirijskog istraživanja mnogima mogu pomoći kako bi stekli uvid u odluke i načine upravljanja koje su primjenjivali pobjednici poslovne krize.

Ipak, radom je obuhvaćen mali broj poduzeća, i to poduzeća koja su uspjela, više ili manje uspješno nadvladati poslovnu krizu, bilo da se radi o startupu ili pak o dugogodišnjoj kompaniji. Za bolji uvid u stvarno stanje u čitavom gospodarstvu bilo bi potrebno provesti širu anketu koja bi obuhvatila poduzeća ranih djelatnosti koja u ovom radu nisu obuhvaćena.

LITERATURA

Knjige:

1. Anić, V. i Goldstein, I. (2000). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: NOVI LIBER.
2. Barton L. (2008). *Crisis leadership now*. New York: McGraw-Hill.
3. Bernstein, J. (2020). *Vodič za menadžere – Krizni menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o..
4. Delač, D. (2014). *Makroekonomija za poduzetnike i menadžere*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o..
5. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga.
6. Slatter, S. i Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga.
7. Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment*. Zagreb: Effectus.
8. Van Horne, C.J. i Wachowicz, M.J. (2014). *Osnove financijskog menadžmenta*. Zagreb: MATE.

Članci:

1. Kruljac, Ž. i Knežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju. *Obrazovanje za poduzetništvo, 10*, 2(2020), 155-168. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/248129 (15.1.2020.)
2. Trstenjak, N. i Altaras Penda, I. (2018). Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, *Zbornik sveučilišta Libertas, 3,* 3 (169-193). Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/196100 (19.1.2020.)

Internetski izvori:

1. DZS. Preuzeto s: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci_i_nocenja_2020.html (20.3.2021.)
2. DZS. Preuzeto s: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html (20.3.2021.)
3. Fina.hr. Preuzeto s: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (9.3.2021.)
4. HZZ. Preuzeto s: https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1 (20.3.2021.)
5. Barušić, S. (28.9.2019.). ZNANJE I MIRNA RUKA: Obitelj Reizl je prva na domaćem tržištu proizvela ruby ružičastu čokoladu! *Jutarnji.hr.* Preuzeto s: https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/znanje-i-mirna-ruka-obitelj-reizl-je-prva-na-domacem-trzistu-proizvela-ruby-ruzicastu-cokoladu-9392015 (1.3.2021.)
6. Oršulić, N. (21.10.2020.). [30 ispod 30] Direktor Peekatora Marin Mrša planira zatvaranje prve investicijske runde i iskorak na britansko tržište. *Lider.media.* Preuzeto s: https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/30-ispod-30-direktor-

peekatora-marin-mrsa-planira-zatvaranje-prve-investicijske-runde-i-iskorak-na-britansko-trziste-133662 (3.3.2021.)

7. Oršulić, N. (20.10.2020.). Osnivač Mindsmithsa Mislav Malenica: Izlazimo s projektom koji bi mogao revolucionirati javno zdravstvo. *Lider.media*. Preuzeto s: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/ekskluzivno-osnivac-mindsmithsa-mislav-malenica-izlazimo-s-projektom-koji-bi-mogao-revolucionirati-javno-zdravstvo-134155 (4.3.2020.)
8. Oršulić, N. (8.12.2020.). Mindsmiths nastavlja digitalizirati zdravstvo: Testirali smo ljubaznu virtualnu asistenticu Megi. *Lider.media*. Preuzeto s: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/mindsmiths-nastavlja-digitalizirati-zdravstvo-testirali-smo-ljubaznu-virtualnu-asistenticu-megi-134423 (4.3.2020.)
9. Litvan G. (13.4.2020.). K(O)RONOLOGIJA: Kalendar epidemije koja mijenja svijet i Hrvatsku iz dana u dan. Preuzeto s: https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/k-o-ronologija-kalendar-epidemije-koja-mijenja-svijet-i-hrvatsku-iz-dana-u-dan-130915 (20.3.2021)
10. Mobilisis. Preuzeto s: http://www.mobilisis.hr/o-mobilisisu (9.3.2021.)
11. Mobilisis. Preuzeto s: http://www.mobilisis.hr/ (9.3.2021.)
12. Podravka. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934 (15.3.2021.)
13. Podravka. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/ (15.3.2021.)
14. Podravka. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/povijest/ (15.3.2021.)
15. Podravka. Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje siječanj-prosinac 2020. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/ (16.3.2021.)
16. Podravka. Preuzeto s: https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-ponovno-nagraduje-svoje-zaposlenike-2/ (16.3.2021.)
17. Blašković, A., Bičak, D. (…) Varošanec, S. (30.5.2020.). Što je pokazao korona šok i gdje su pronašli ključ preživljavanja**.** *Poslovni.hr.* Preuzeto s: https://www.poslovni.hr/hrvatska/korona-sok-je-pokazao-da-ne-mozemo-imati-generalnu-probu-za-sve-situacije-ali-kljuc-prezivljavanja-nasli-su-u-mudroj-i-brzoj-prilagodbi-te-zajednistvu-4234388 (16.3.2021.)
18. Vranešić, I. (15.10.2019.). Kakve su zapravo ruby čokolade iz naših trgovina? Slastičarka i food bloger umjesto nas su isprobali sve. *Super1.telegram.hr.* Preuzeto s:

https://super1.telegram.hr/relax/kakve-su-zapravo-ruby-cokolade-iz-nasih-trgovina-slasticarka-i-food-bloger-umjesto-nas-su-isprobali-sve/ (1.3.2021.)

19. Vlada RH. Preuzeto s: https://vlada.gov.hr/vijesti/maric-pad-bdp-a-u-2020-na-tragu-ocekivanja-ove-godine-rast-oko-5-posto/31575 (20.3.2021.)
20. Vrsna Chocolates. Preuzeto s: https://www.vrsna-chocolates.eu/o-nama/ (1.3.2021.)

Ostali izvori:

1. Gregov, Z. i Ćorić, G. (2018-2019). *Dinamičko poduzetništvo*. Skripta. Zagreb: Veleučilište VERN'.

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Faze kriznog procesa 3
Slika 2.2. Prikaz uzroka poslovne krize 5
Slika 2.3. Aktivnosti financijskog nadzora 8
Slika 2.4. Razina tekuće imovine za tri politike obrtnog kapitala 9
Slika 2.5. Prikaz odnosa likvidnosti, profitabilnosti i rizika triju politika obrtnog kapitala 10
Slika 3.1. Proces upravljanja krizom 13
Slika 3.2. Prikaz generičkih strategija u fazi stabilizacije krize 14
Slika 3.3. Prikaz generičkih strategija u fazi usmjerenosti na strategiju 16
Slika 3.4. Prikaz generičkih strategija u fazi organizacijska promjene 17
Slika 3.5. Prikaz generičkih strategija u fazi poboljšanja najvažnijih procesa 19

POPIS TABLICA

Tablica 3.1. Obilježja tipova menadžera 15
Tablica 5.1. Osnovni podatci poduzeća Vrsna d.o.o. 24
Tablica 5.2. Osnovni podatci poduzeća Peekator j.d.o.o. 27
Tablica 5.3. Osnovni podatci poduzeća Mobilisis d.o.o. 33
Tablica 5.4. Osnovni podatci Grupe Podravka 36

PRILOZI

Prilog 1 – Strukturirani intervju

Pitanja sadržana u strukturiranom intervjuu namijenjena su direktorima, ako se radi o malom poduzeću, ili jednom od članova uprave, ako se radi o velikom poduzeću. Ispitanici kojima je namijenjen strukturirani intevju zaposleni su na radnim mjestima na kojima su bili u trajnom doticaju s problemima i donošenjem odluka pri upravljanju u koronakrizi.

Tržište

1. Kakve ste promjene u ponašanju potrošača i klijenata vaših poduzeća zabilježili nastupanjem koronakrize?
2. Kakve promjene su nastupile u samom prodajnom procesu? Koje su najveće otegotne okolnosti i kako ste pristupili njihovom rješavanju?
3. Koliki rast/pad prodaje ste zabilježili u 2020. godini, u odnosu na 2019? (u postotku)
4. Koje marketinške aktivnosti ste poduzeli kako biste zadržali istu razinu poslovanja?

Proizvodni procesi

1. Koji su najveći problemi proizvodnih procesa u toku koronakrize i kako ste pristupili rješavanju problema po pitanju odvijanja proizvodnog procesa?
2. Kako su zaposlenici reagirali na novonastalo stanje i prihvatili nove uvjete rada, te kakva im je učinkovitost?
3. Kako se odvijala suradnja s dobavljačima u uvjetima zatvorenih granica i koji su najveći zabilježeni problemi opskrbnog lanca?

Financije

1. Jeste li koristili potpore Vlade RH za zaposlenike i smatrate li da je ta vrsta pomoći dovoljna za prevladavanje krize?
2. Jeste li koristili druge instrumente u svrhu održavanja likvidnosti. Ako jeste, molimo navedite koje.

Koronakriza

1. Je li se vaše poduzeće ikada našlo u situaciji poslovne krize? Koje su to situacije i kako je na njih poduzeće odgovorilo?

2. Koji su najvidljiviji simptomi krize koje ste primijetili (ako ih ima) i koji su pokazatelji izlaska iz krize.
3. Navedite glavne uzroke krize? (unutarnji - menadžment, upravljanje financijama i obrtnim kapitalom, visoki troškovi, veliki projekti i vanjski - ekonomske promjene, pad prometa, konkurencija, socijalne i političke promjene)
4. Koje aktivnosti ste poduzeli kako biste stabilizirali krizu?
5. Smatrate li da kriza može služiti kao motivacija ili prilika za rast i nove ideje i zašto?
6. Što ste naučili iz trenutne krize i kako se namjeravate pripremiti za iduću potencijalnu krizu?
7. Na koji način ste mogli još efikasnije upravljati krizom?
8. Smatrate li svoje poduzeće pobjednikom koronakrize i zašto?