

# Upravljanje krizama

---

**Zeba, Magdalena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Pozega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:277:718378>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: MAGDALENA ZEBA, JMBAG: 0253051519**

**UPRAVLJANJE KRIZAMA**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2023. godine

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI

PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

## **UPRAVLJANJE KRIZAMA**

### ***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

MENTOR: doc. dr. sc. HRVOJE BUDIĆ prof. struč. stud.

STUDENT: MAGDALENA ZEBA

JMBAG STUDENTA: 0253051519

Požega, 2023. godine

## SAŽETAK

Postoji mnogo okolnosti i čimbenika koji svako pojedino poduzeće mogu dovesti u situaciju krize. Može se raditi o nekim unutarnjim faktorima kao što su to promjene u vlasničkim strukturama ili u upravi, menadžmentu i dr., a s druge strane to mogu biti vanjske tržišne okolnosti, kao što su primjerice rast konkurencije, različite elementarne nepogode, političke ili socijalne promjene i slično. Važno je da stručne osobe (kao što su to krizni menadžeri ili krizni timovi) znaju upravljati krizom, budući da svaka kriza utječe (uglavnom negativno) kako na financijski, tako i zdravstveni status zaposlenika poduzeća zahvaćenog krizom, te poslovnih partnera. Stoga, naglasak će u ovom radu biti stavljen na definiranje poslovne krize i kriznog menadžmenta. Krize praktički postoje oduvijek, a svijet se kontinuirano nastojao prilagoditi promjenama do kojih krize dovode, te se što bolje suočiti s posljedicama krize, i u konačnici, prevenirati neke druge krize. Naglasak je u ovom radu na poslovnim krizama, odnosno na kriznom menadžmentu koji je zadužen za upravljanje u kriznim situacijama, stoga će se kroz rad obraditi i definirati pojmovi kao što su poslovna kriza, uzroci i vrste poslovne krize, krizni menadžment i njegov povijesni razvoj, vrste kriznog menadžmenta i dr. Kako bi se pružio što kvalitetniji uvid u ulogu kriznog menadžmenta za vrijeme određene krize, u radu će se obraditi kakva je bila krizna komunikacija za vrijeme pandemije COVID-19 koja je zahvatila čitav svijet, pa i Hrvatsku, odnosno, kakva je bila uloga kriznog menadžmenta za vrijeme pandemije.

**Ključne riječi:** poslovna kriza, krizni menadžment, COVID-19

## **SUMMARY**

There are many circumstances and factors that can lead each individual company to a crisis situation. It can be about some internal factors, such as changes in ownership structures or in administration, management, etc., and sometimes it is external market circumstances, such as, for example, the growth of competition, various natural disasters, political or social changes, etc. It is important that professionals (such as crisis managers or crisis teams) know how to manage a crisis, since every crisis affects (mostly negatively) both the financial and health status of the employees of the company affected by the crisis, as well as business partners. Therefore, the emphasis in this paper will be on defining business crisis and crisis management. Crises have practically existed forever, and the world has continuously tried to adapt to what crises lead to, and to face the consequences of the crisis as best as possible, and ultimately, to prevent the changes of another crisis. The emphasis in this paper is on business crisis, that is, on crisis management, which is responsible for management in crisis situations, therefore the work will process and define concepts such as business crisis, causes and types of business crisis, crisis management and its historical development, types of cross management, etc. In order to provide the best possible insight into the role of crisis management during a certain crisis, the paper will discuss what crisis communication was like during the COVID-19 pandemic, which affected the whole world, including Croatia, that is, what was the role of crisis management during the pandemic.

**Keywords:** business crisis, crisis management, COVID-19

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	3
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. POSLOVNA KRIZA .....	3
2.1. Definicija i obilježja krize .....	3
2.2. Vrste i uzroci krize .....	4
2.3. Simptomi i posljedice krize .....	7
3. KRIZNI MENADŽMENT .....	9
3.1. Povijesni razvoj kriznog menadžmenta.....	9
3.2. Pojam kriznog menadžmenta .....	10
3.3. Ciljevi i zadaci kriznog menadžmenta .....	10
3.4. Karakteristike kriznog plana i kriznog tima .....	12
4. VRSTE KRIZNOG MENADŽMENTA .....	14
4.1. Preventivni krizni menadžment.....	15
4.2. Reaktivni krizni menadžment.....	16
5. KRIZNI MENADŽMENT KAO ODGOVOR NA KRIZU UZROKOVANU PANDEMIJOM COVID-19.....	18
5.1. Utjecaj COVID-19 pandemije na gospodarstvo i bruto domaći proizvod Republike Hrvatske 18	
5.2. Krizni menadžment za vrijeme krize uzrokovane radi pandemije COVID-19 .....	20
5.3. Krizna komunikacija u pandemiji COVID-19.....	23
6. ZAKLJUČAK .....	25
7. POPIS LITERATURE .....	26

# 1. UVOD

Poslovno okruženje se neprestano i brzo mijenja pod utjecajem tehnološkog razvoja i globalizacije, što između ostalog znači i mnoge nove opasnosti za tvrtke. Oni koji se ne mogu prilagoditi brzom tempu okoline i oni koji nisu dovoljno dobro pripremljeni za nepoznate prijetnje ili stare prijetnje u novom ruhu, mogu se vrlo brzo naći u poslovnoj krizi. Poslovna je kriza, kako Osmanagić-Bedenik (2010) ističe, neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju određenog poduzeća, koje kao takvo, ima ograničeno trajanje i ambivalentan ishod. U današnje vrijeme, koje je obilježeno brzim razvojem tehnologije, globalizacijom, kontinuiranim poslovnim promjenama, promjenama u broju, strukturi i distribuciji stanovništva, ekološkim i političkim promjenama, te nizom drugih promjena, kao i posljedicama koje je prouzrokovala pandemija COVID-19, poslovna je neizvjesnost sve veća, a paralelno je s njom sve veća i uloga kriznog menadžmenta.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je ukazati na to koliko je važno biti dobro pripremljen za krizu u današnjem turbulentnom poslovnom okruženju. Glavni izazov kriznog menadžmenta i vođenja je pitanje održavanja zadovoljavajuće razine krizne spremnosti, kako u poduzećima koja se nalaze u izrazito promjenljivoj okolini, tako i u poduzećima s niskom razinom rizika. Krizni menadžment je slaba točka mnogih poduzeća i organizacija jer mnogi žive u uvjerenju da im krizni menadžment ne treba.

Cilj ovog završnog rada jest teoretski prikazati i definirati poslovnu krizu i posljedično tome, krizni menadžment, s posebnim osvrtom na situaciju koju je uzrokovala pandemija COVID-19, koja je zahvatila čitav svijet početkom 2020. godine.

## 1.2. Metodologija rada i izvori podataka

Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su razne znanstvene metode kako bi se što bolje moglo pojasniti i čitatelju približiti predmet i cilj rada. Prilikom definiranja, odnosno pojašnjavanja pojedinih pojmova uključenih u ovaj rad, korištene su metoda analize i metoda sinteze, odnosno, metoda deskripcije. Također, korištena je i metoda dedukcije na samom kraju ovog završnog rada, a ista se odnosi na način na koji je autor došao do zaključaka po završetku pisanja rada. Za izradu rada korištena je različita stručna literatura, kao što su to knjige, članci i stručni časopisi, te izvori dostupni na internetskim stranicama.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj se rad sastoji od šest međusobno povezanih teorijskih cjelina. Prvo poglavlje rada je uvod i u njemu se čitatelja uvodi u temu rada te se predstavlja problematika koja će se kroz rad proučavati. Nadalje, drugi dio rada posvećen je definiranju poslovne krize, te vrstama i uzrocima koji dovode do iste, kao i identificiranju kriznih situacija te u konačnici, posljedicama koje poslovna kriza uzrokuje. Treći dio rada proučava krizni menadžment, njegov razvoj kroz povijest i sam pojam, te govori o ciljevima i temeljnim zadacima kriznog menadžmenta i karakteristikama kriznog plana i kriznog tima. Četvrto poglavlje rada odnosi se na vrste kriznog menadžmenta. U petom poglavlju, ujedno i zadnjem prije zaključka, iznesen je završni komentar autora koji se odnosi na ulogu kriznog menadžmenta pri odgovoru na krizu koju je uzrokovala pandemija COVID-19, odnosno, govori o tome kako je pandemija utjecala na gospodarstvo i bruto domaći proizvod Republike Hrvatske, koje su uloge kriznog menadžmenta bile u tom periodu, te kako je tekla krizna komunikacija za vrijeme pandemije.



## 2. POSLOVNA KRIZA

Poslovna kriza danas ne predstavlja samo svakodnevnu temu kojom se učestalo bave različiti poslovni konzultanti, nego je ona danas zapravo izazov za svako poduzeće, pa tako i ona koja su tek u nastajanju. Sam pojam krize nastao je od grčke riječi *krisis*, koja označava prijelom, odnosno teško prolazno stanje koje nastaje u svakom društvenom, kao i u misaonom procesu. Zapravo, sama se bit krize odnosi na to da treba odlučiti o nečemu o čemu još uvijek nije odlučeno. U današnje, moderno doba, kriza se odnosi na mogućnost razlikovanja, izbora, i donošenja određenih odluka, te na izlaz iz krize i rješenje nepredviđenih situacija. U poslovnoj ekonomiji pak, kriza se prvenstveno odnosi na stanje koje dovodi u pitanje opstajanje određenog poduzeća, te kao takvo, koje ugrožava njegovo postojanje (Osmanagić-Bedenik, 2010). Kod organizacije svakog poduzeća, nužno je donositi odluke u pravo vrijeme. Donositelj odluka pokreće akcije, inovira procese, otkriva probleme, uvodi promjene te reagira i donosi odluke u određenom trenutku prema potrebama na tržištu (Gutić et al., 2017).

### 2.1. Definicija i obilježja krize

Riječ kriza etimološki dolazi od grčke riječi "*krineine*", što znači nešto odlučiti, prosuditi; *krisis* - presuda, argument (Bundy et al., 2017). Definicije krize različitih autora uvelike se razlikuju u stručnoj literaturi, pa nije moguće pronaći općevažeću definiciju. Prve nedoumice dolaze već kod definiranja radi li se o stanju, procesu ili događaju. Neke od značajnijih karakteristika organizacijskih kriza su dezorganizacija poduzeća u svim njegovim elementima, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima i motivacija zaposlenih koja direktno utječe na radnu učinkovitost i najčešću pojavu stresa (Budić, et al., 2020).

Novak (2001) ističe kako je kriza zapravo okolnost u kojoj organizacija ne posjeduje mogućnost za normalno funkcioniranje, te kao takva, ugrožava sposobnost organizacije da opstane, i onemogućava ju pri postizanju zadanih ciljeva. Nadalje, ukoliko se kriza promatra s poslovnog aspekta, Jugo (2017) ističe da je ista zapravo stanje, koje dovodi u pitanje egzistiranje samog poduzeća, te se stoga kriza prema istom autoru može definirati kao intenzivna pojava, koja može imati potencijalno negativan ishod, koji pritom utječe na čitavu organizaciju, odnosno poduzeće, te na njegove aktivnosti, proizvode koje plasira, usluge i generalno, ugled. Devlin (2007) krizu definira kao nestabilno razdoblje koje ugrožava konačne rezultate i željene ishode organizacije. Slično, Kovoora-Misra (2019) definira krizu kao događaj

ili situaciju koja prijeti ciljevima ili opstanku organizacije i dodaje da se kriza mora hitno riješiti. Dojčinović (2009) zaključuje kako se poslovna kriza najčešće može definirati kao neplanirani i neželjeni proces, koji ima ograničeno trajanje i mogućnost utjecaja na organizaciju, a kao takav, šteti temeljnim ciljevima organizacije, odnosno poduzeća, i ima ambivalentni ishod. Temeljni su ciljevi svakog poduzeća (a čije neispunjenje vodi ka propasti) očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku poslovanja, ostvarenje minimalne dobiti, kao i stvaranje i ujedno očuvanje određenih potencijala uspjeha. Također, poslovnu krizu mogu predstavljati i situacije u kojima je određeno poduzeće prezaduženo, odnosno platežno nije sposobno, te kada su pretpostavke potrebne za pokretanje insolventnosti poduzeća ispunjene. Dakako, poslovna je kriza kao takva iznimno velika i neposredna opasnost za sve subjekte poduzeća, kao što su to vlasnici, zaposlenici, investitori i dr.

Vezano za obilježja krize, Tafra-Vlahović (2011) navodi tri temeljna obilježja krize, a to su veličina, šteta i neočekivanost. Isti autor navodi da, kada se općenito usporede različite definicije kriza, uvijek se pojavljuju navedena tri obilježja, od kojih se veličina odnosi na činjenicu da zapravo kriza gotovo nikada nije neki manji incident, nego zapravo događaj koji ima velike razmjere, šteta se odnosi na sve potencijalne štetne posljedice na poduzeće, odnosno organizaciju, dok se neočekivanost odnosi na to da se zapravo većina kriza može očekivati, no u određenim situacijama menadžment organizacije ne reagira onako kako bi trebalo, stoga iz tog razloga krize imaju element neočekivanosti. Kako Jugo (2017) navodi, kriza ima još neka obilježja, a navedeni ih autor klasificira u pet kategorija, koje se odnose na to da su krize zapravo iznimno vidljive, i kao takve, traže hitno djelovanje, imaju element iznenađenja, traže akciju i izvan su organizacijske kontrole.

## **2.2. Vrste i uzroci krize**

Općenito govoreći, krize se prema tipovima dijele na prirodne krize, tehnološke krize, krize nastale radi sukoba, krize nastale zbog zlonamjernosti, krize nastale radi krivih vrijednosti upravljanja, krize koje su uzrokovale različite obmane, krize koje je uzrokovalo loše postupanje uprave te ekonomske i poslovne krize (Tomić i Milas, 2006). Prema Osmanagić-Bedenik (2003) kriza se može podijeliti prema nekoliko kriterija. Prema uzrocima se krize dijele na interno i eksterno uzrokovane, prema vremenu trajanja se dijele na kratkotrajne i dugotrajne, prema mogućnosti ovladavanja kriznim procesom krize se mogu podijeliti na konačno, privremeno i neovladive krize, prema vrsti posljedica koje uzrokuju krize se dijele na pretežno destruktivne ili pretežno konstruktivne, te se prema predvidivosti krize dijele na predvidive i

nepredvidive. Prema Sučević (2010), poslovne se krize prema stupnju opažanja dijele na potencijalne, latentne i akutne krize. Potencijalne krize zapravo nisu stanje krize, nego samo potencijalna mogućnost pojavljivanja iste, te potencijalni uzroci krize postoje onda kada pojedini rizici, ili njihova kumulacija postaju uz druge okolnosti ozbiljna prijetnja za ostvarenje primarnih ciljeva poduzeća. Latentna kriza nastaje kada se iz potencijalne mogućnosti već razvije opasnost, a za spoznaju su ove krize potrebni precizniji instrumenti, kao što su to indikatori ranog upozorenja. Konačno, akutna je kriza treći stupanj razvoja krize, gdje su simptomi krize direktno vidljivi, i u ovakvoj krizi postoji relativno velik pritisak za djelovanje, u kojemu su potrebite brze i adekvatne odluke, uz ograničene mogućnosti djelovanja, stoga, ovakve krize vode do promjena u poslovanju (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Kada se govori o uzrocima krize, odnosno u ovom slučaju poslovne krize, može se primjetiti kako u stručnoj literaturi postoji mnoštvo podjela, no ipak je najučestalija podjela na vanjske i unutarnje uzroke. Dakako, ne nastaju sve krize na isti način, ali ipak većina njih nastaje radi donošenja uzastopce nepovoljnih odluka samog menadžmenta određene organizacije, odnosno poduzeća. U početne simptome poslovne krize Softić (2011) ubraja manjak proizvodnog kapitala, brze izmjene rukovoditelja poduzeća, gubitak kupaca i dobavljača, te početak gubitaka u poslovanju. Prema Tkalac-Verčić (2015), uzroci kriznih situacija su prirodne katastrofe, mehanički problemi, ljudske pogreške te neodlučnost same uprave poduzeća. Iz navedenog se može zaključiti kako različite krizne situacije unutar poduzeća mogu svoje uzroke pronaći u nizu različitih faktora, bilo da se misli na ljudske greške, različite kvarove i dr. Vanjski uzroci poslovne krize su zapravo oni, koji se dogode izvan poduzeća, odnosno organizacije, te na koje se ne može izravno djelovati, a unutarnji su uzroci oni koji se odnose na samu organizaciju i njezine djelatnike. Dakle, vanjski uzroci krize su prema Sučević (2010) sljedeći:

- ekonomske promjene,
- promjene u konkurenciji,
- političke promjene,
- socijalne promjene i
- tehnološke promjene.

Ipak, u nekim poduzećima menadžeri se boje donositi određene poslovne odluke zbog straha od pogrešaka, gubitka društvenog ili političkog položaja i sličnih razloga (Šostar, 2011). Vanjski uzroci poslovne krize proizlaze iz negativnog razvoja okoline poduzeća, što se

uglavnom nepovoljno odrazi na samo poslovanje poduzeća. Ovakvi se uzroci u pravilu ne mogu spriječiti, što znači da poduzeća ne mogu utjecati na razvoj događaja u okolini, odnosno u grani gospodarstva u kojoj posluju. Ekonomske promjene, kao jedan od vanjskih uzroka poslovne krize zapravo uzrokuju, odnosno mogu dovesti do velikih kriza u poduzeću. Tu se prije svega misli na pad potražnje, ili na smanjenje tržišta u kojemu poduzeće posluje, a do krize dolazi i ukoliko dođe do negativnih promjena valutnih tečajeva, inflacije, krize u zemlji i dr. Nadalje, promjene su u konkurenciji, odnosno praćenje istih, od velike važnosti za opstanak svakog poduzeća, budući da je važno da menadžment poduzeća prati kakve usluge nudi konkurencija, kako posluje, što najviše privlači potencijalne korisnike, odnosno kupce i sl. Političke promjene za svako poduzeće predstavljaju velike troškove, budući da iste mogu uzrokovati primjerice, uvođenje novih metoda obračuna, neka nova ulaganja ili programe i sl., a radi toga što se političke, odnosno zakonske promjene događaju brzo, praktički je nemoguće utjecati na njih, ili se pravovremeno pripremiti na njih. Socijalne promjene pak, kao što su to starenje stanovništva, promjene u načinu življenja, prehrani i dr., zahtijevaju kontinuirano praćenje promjena, te sukladno tome, adekvatne reakcije menadžmenta. Svako bi poduzeće, ukoliko želi biti uspješno, trebalo pratiti trenutne trendove, i prilagođavati se njima. Konačno, tehnološke su promjene u današnjem društvu gotovo pa svakodnevne, jer novi alati i tehnologije poduzećima pružaju mogućnosti boljeg i efikasnijeg poslovanja, ubrzanje i poboljšanje proizvodnje i sl.

S druge strane, unutarnji su uzroci krize oni koji nastaju unutar poduzeća, radi određenih promjena, stoga se na njih uglavnom može utjecati, a oni su sljedeći:

- nedovoljno kvalitetan menadžment poduzeća,
- neadekvatna financijska kontrola,
- slaba organizacija upravljanja radnim kapitalom i visoki troškovi,
- slaba financijska politika,
- veliki projekti i zbunjenost u organizaciji (Slatter i Lovett, 2011).

Osmanagić-Bedenik (2010) navodi kako se unutarnji uzroci poslovne krize nalaze unutar samog poduzeća, te u sklopu njegova načina poslovanja, jer je činjenica da menadžment ima najveću odgovornost za poslovanje poduzeća, te se shodno tome, on smatra i najodgovornijim za potencijalnu unutarnju poslovnu krizu. Tipurić (2019) navodi kako se unutarnji uzroci krize dijele na nedovoljno dobar menadžment, nedovoljno aktivan nadzorni odbor te na namjerno štetno ponašanje. Zapravo, može se zaključiti da je kod unutarnje poslovne krize uglavnom

riječ o kombiniranju navedene tri vrste uzroka, a posebice je to slučaj onda kada unutar velikih poduzeća na visoke funkcije dopijevaju osobe putem političkih dogovora, koje vrlo često nemaju potrebna ekonomska znanja i kompetencije kako bi mogle stručno i efikasno nadzirati proces poslovanja poduzeća.

### **2.3. Simptomi i posljedice krize**

Simptomi krize su znakovi ili odstupanja od normalnog stanja koji upućuju na poremećaje u poslovanju (Založnik, 2001). Dubrovski (2004) simptome krize definira kao signale koji ukazuju ili predviđaju moguću pojavu krize u organizaciji. Pravodobno uočavanje i sagledavanje simptoma iznimno je važno jer organizacija na taj način može ublažiti posljedice krize, a u nekim slučajevima i u potpunosti spriječiti njen nastanak.

Simptomi krize mogu se podijeliti u područja radi lakšeg prepoznavanja i definiranja. Područja simptoma krize u poduzeću su (Dubrovski, 2004):

- komercijalno ili prodajno područje nabave i marketinga (npr. neusklađenost nabave i prodaje, neostvarivanje prethodno zadanih prodajnih rezultata, nedostatak narudžbi za sljedeća razdoblja, lošiji uvjeti prodaje i sl.);
- financijsko i računovodstveno područje (npr. pad profitabilnosti, slab novčani tok, sve veći obujam nepodmirenih obveza, nelikvidnost itd.);
- proizvodno-tehničko i razvojno područje (npr. povećanje reklamacija, povećanje grešaka, pad kvalitete proizvoda i procesa, loš raspored materijala i opreme, smanjenje ulaganja u tehnologiju, radne procese i razvojno-istraživački rad, češća kašnjenja u isporuci itd.);
- područje upravljanja ljudskim resursima (npr. veće nezadovoljstvo zaposlenika, štrajkovi, promjene u ponašanju menadžmenta, eskalacija internih sukoba, dominantna uloga financijske funkcije itd.);
- organizacijsko-informacijsko područje (npr. modificirana i manjkava komunikacija, neučinkoviti informacijski sustavi i procesi, dominantna neformalna organizacijska struktura ili njezine stalne promjene zbog odlaska osoblja, zastarjelost organizacijskih propisa i dr.);
- područje vanjskog okruženja (npr. lošiji uvjeti kupnje, povećan oprez kupaca, nepovoljni komentari u medijima, prijetnje ili isključenja iz udruga, pojavljivanje rješenja kriminalističkih inspektora, ukidanje kreditnih linija i sl.).

Simptomi samo upućuju na problem, a potrebno je pronaći i uzroke koji su uzrokovali krizu. U suprotnom, postoji rizik da će simptomi biti privremeno izliječeni, dok uzrok krize ostaje. Simptomi krize moraju se pažljivo pratiti, analizirati i tumačiti. Na taj način možemo saznati što signaliziraju i pronaći uzroke na koje upućuju. To omogućuje pravodoban odabir mjera i pristupa za otklanjanje krize ili ublažavanje njezinih posljedica. Na posljedice krize utjecaj imaju i vanjski i unutarnji čimbenici poduzeća. Kada se govori o unutarnjim čimbenicima, odnosno subjektima, misli se na prvenstveno one osobe koje su zaposlene unutar poduzeća, a vanjski su subjekti oni koji su vezani uz poduzeće, odnosno njegovo poslovanje, kao što su to primjerice, dobavljači, kupci i dr. Posljedice krize mogu biti različite; to može biti propast poduzeća, prestanak rada ili smanjenje poduzeća, odnosno, posljedice krize mogu se definirati kao destruktivne ili kao konstruktivne (Funda i Majić, 2011). Destruktivne posljedice krize jesu one koje se ogledaju kroz neostvarenje, odnosno kroz nedovoljno ostvarenje ciljeva kako zaposlenih, tako i vlasnika samog poduzeća. U ovakvoj situaciji zaposlenici su u opasnosti gubitka svojih radnih mjesta, ili dijela plaće, čime dolazi do utjecaja na njihovu financijsku stabilnost, a vlasnici poduzeća pritom gube značajan postotak vrijednosti kapitala poduzeća. Dakako, na ovaj način poslovna kriza ima vrlo velik utjecaj na kako poslovne, tako i privatne živote zaposlenika, budući da im ista označava velik preokret u životu. Poslovnom su krizom obuhvaćeni i poslovni partneri poduzeća, dobavljači, pa čak i konkurencija, stoga će isti morati redefinirati vlastite ciljeve, budući da postoji opasnost da i oni budu ugroženi. Primjerice, kriza može dovesti do poremećaja u plaćanju ili podmirenju dugova vlasnicima tuđeg kapitala, a dobavljačima može uzrokovati zastoje u plaćanjima i dr. Također, kriza može dovesti i do smanjenja broja korisnika, odnosno gubitka postojećih (Funda i Majić, 2011).

Kada se, s druge strane, govori o konstruktivnim posljedicama, može se reći kako se one odnose na poboljšanje sposobnosti odbacivanja prethodnih navika u poduzeću, te kvalitetnije i efikasnije okretanje ka budućnosti poslovanja. Dakako, ovakve posljedice dovode do unaprjeđenja same organizacijske strukture i radnih procesa unutar poduzeća, te u konačnici i stila upravljanja poduzećem i načina surađivanja s partnerima, kupcima, dobavljačima i sl. Kod konstruktivnih posljedica poduzeće krizu shvati kao potencijalnu priliku za poboljšanje poslovanja, te uvidi mogućnost preokreta u cjelokupnoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Također, dolazi do inovacija, i konstruktivna poslovna kriza može dovesti do promjena i kvalitetnijeg razvoja kompetencija i motivacije zaposlenika i vlasnika (Funda i Majić, 2011).

### **3. KRIZNI MENADŽMENT**

Kako je u prethodnim dijelovima rada rečeno, u današnje moderno doba, mnoga su poduzeća i organizacije konstantno izloženi različitim kriznim situacijama. Dakle, u takvim je situacijama potrebno donositi adekvatne i efikasne poslovne odluke, a najčešće pitanje koje se veže uz takve situacije odnosi se na to, kako postupiti, odnosno na koji način djelovati u krizi, a odgovor se nalazi u uvođenju kriznog menadžmenta u poslovanje poduzeća i organizacije. Općenito govoreći, krizni menadžment znači proces upravljanja poslovnom krizom (Jašarević i Kuka, 2015).

#### **3.1. Povijesni razvoj kriznog menadžmenta**

Krizni je menadžment, kako Jašarević i Kuka (2015) navode, relativno nova grana menadžmenta, ali ipak njegovi počeci sežu davno u povijest, otkako je došlo do pojavljivanja kriza. Ono što zapravo svoje povijesne temelje u teoriji i praksi kriznog menadžmenta ima jest zapravo sam pojam krize, budući da su krize sastavni dio razvitka i nastanka čovječanstva. Svako se društvo, od onih prvih nastalih, pa do današnjeg, suočavalo i suočava s neminovnom pojavom različitih kriza i kriznih situacija. U modernom se shvaćanju pod pojmom krize ne podrazumijeva samo neko teško stanje ili prijetnja, nego i šansa, odnosno prilika koja se potencijalno može preobraziti u poslovni uspjeh, budući da od efikasnog odgovora na krizu uvelike ovisi daljnje odvijanje poslovnih procesa poduzeća. U današnje je vrijeme krizni menadžment postao dio menadžerskih aktivnosti, kojemu je ključni cilj svladavanje krize i ulaganje napora da poduzeće ostane dugoročno sposobno za opstanak na konkurentskom tržištu (Softić, 2011). Kešetović, Korajlić i Toth (2013) navode kako se porijeklo samog termina kriznog menadžmenta nalazi u političkoj sferi, budući da se tvrdi kako je nekadašnji predsjednik Amerike J. F. Kennedy bio prvi koji je upotrijebio navedeni izraz, i to tijekom Kubanske krize 1962. godine, kada je došlo do toga da je svijet bio na rubu Trećeg svjetskog rata, kada je predsjednik na taj način, koristeći termin kriznog menadžmenta, opisao upravljanje vrlo ozbiljnom situacijom. Nova normalna paradigma podrazumijeva novi pristup, suštinsku transformaciju od starih poslovnih modela do novih održivih poslovnih ideja, novi razvoj obrazaca i novog koncepta poduzetništva. To je proces prijelaza u novi model društva i gospodarstva, koji će preurediti postojeće klasične strukture ekonomije (Ristanović, Andrić, 2023).

### **3.2. Pojam kriznog menadžmenta**

Mnogi su autori do danas nastojali dati što precizniju i točniju definiciju pojma kriznog menadžmenta. Kešetović i Toth (2012) navode kako je krizni menadžment skup procesa, odnosno funkcija, kojima je glavni cilj identificirati, proučiti i predvidjeti potencijalne buduće krizne situacije, te pritom uspostaviti načine potrebne da se organizaciji, odnosno poduzeću omogući sprječavanje krize, učinkovito reagiranje na krizu ukoliko do nje ipak dođe, te u konačnici, uspješno rješavanje iste, uz što je manje moguće posljedice. Jašarević i Kuka (2015: 3) navode kako je krizni menadžment „aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom za opstanak poduzeća, planiranje i provedbu mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća“. Prema Osmanagić-Bedenik (2010) krizni menadžment se može definirati kao aktivnost koja je usmjerena ka svladavanju situacije koja je potencijalno opasna za opstanak određenog poduzeća, planiranje i provedbu mjera za osiguravanje ključnih ciljeva poduzeća. Shodno navedenom, krizni menadžment karakterizira pojačano korištenje sredstava i načina koji su potrebni za preveniranje i svladavanje krizne situacije, te uvođenje radikalnih mjera poslovanja. Ono što se može zaključiti iz navedenih definicija kriznog menadžmenta jest to da je zapravo sama bit kriznog menadžmenta prevencija krize, na efikasan i pravovremen način, te uz navedeno, prevencija nastanka teških i po opstanak poduzeća opasnih situacija, koje bi ga mogle teško ugroziti. Glavni zadaci koji se odnose na pripremu za krizni menadžment su, kako Cigula i Klačmer (2006) navode, stalni nadzor i analiza okoline, odnosno, prepoznavanje potencijalnih kriza, ujednačavanje poslovanja poduzeća u skladu s očekivanjima koja okolina ima, te stvaranje dobrog ugleda poduzeća. Također, poduzeće treba biti pripremljeno ukoliko je to moguće, na krizu, i važno je da ima osnovan, ili planira osnovati krizni tim, i da se razvije pozitivan odnos prema samoj krizi, kako bi se što bolje s njom moglo suočiti.

### **3.3. Ciljevi i zadaci kriznog menadžmenta**

Postoji više ciljeva, odnosno zadataka kriznog menadžmenta. Prije svega, krizni bi menadžment trebao biti fokusiran na to da se pravovremeno identificiraju eventualni nedostaci kod poslovanja poduzeća, te na sprječavanje da se potencijalne opasnosti i rizici pretvore u poslovnu krizu. Također, važno je da krizni menadžment na efikasan način izolira utjecaje koje kriza ima, ili može imati, te da se radi na kontroli štete koju kriza uzrokuje. Nakon identifikiranja nedostataka poslovanja poduzeća i rada na smanjenju štete koju je kriza uzrokovala, važno je da krizni menadžment poduzeća izradi procjenu mogućnosti oporavka, te da se radi na izradi kriznog plana. Uz navedeno, potrebno je i odrediti kada je kriza točno



započela, poduzeti mjere koje su neophodne za njezino saniranje, te odabrati kriznu strategiju. Na samom kraju, potrebno je pratiti razvoj krize i u konačnici, prilagoditi se nastalim promjenama (Tafra-Vlahović, 2011). Cigula i Klačmer (2006) s druge strane, ističu četiri temeljna instrumenta koja u kriznom menadžmentu imaju funkciju ranog otkrivanja i preveniranja krize, a oni su sljedeći: politika fleksibilnosti, upravljanje rizicima, sustav ranog upozorenja te bonitet i rejting. Pod politikom fleksibilnosti misli se na planiranje i razmišljanje može li se s postojećim resursima poduzeća raditi još nešto, osim onoga što se već plasira, odnosno, razmišlja se o tome treba li preorijentirati proizvodnju poduzeća na nešto drugo, s opremom koju poduzeće već ima. Upravljanje rizicima se odnosi na kontinuirano praćenje opasnosti potencijalnih gubitaka koji se odnose na poslovanje poduzeća, u područjima kao što su to primjerice nabava, prodaja, proizvodnja i dr. Sustav ranog upozorenja odnosi se na indikatore koji upozoravaju na neke potencijalne buduće promjene, koje se mogu dogoditi u sklopu poslovanja poduzeća i njegove okoline. Konačno, bonitet i rejting su zapravo načini ocjenjivanja poslovanja poduzeća, jer će se ozbiljno poduzeće prvo na više strana raspitati o tome kakvo je poduzeće s kojim planira u budućnosti poslovati. Isti autori ističu kako su glavni zadaci kriznog menadžmenta sljedeći (Cigula i Klačmer, 2006):

- kontinuirani nadzor i analiza okoline, odnosno, prepoznavanje potencijalnih budućih kriza,
- ujednačavanje poslovanja poduzeća u skladu s očekivanjima koja poslovna okolina ima,
- rad na stvaranju dobrog ugleda poduzeća,
- pripremanje poduzeća na buduću krizu i uspostavu kriznog tima,
- razvoj optimističnog odnosa prema potencijalnoj ili nastaloj krizi,
- suočavanje s krizom onda kada do nje dođe i
- pronalaženje prilika u krizi i primjena stečenih iskustava u budućem planiranju.

Unutar kriznog menadžmenta poduzeća posebno se ističu krizni menadžeri, koji poslovnu krizu shvaćaju kao situaciju gdje postoji prijetnja temeljnim strukturama, odnosno ciljevima i vrijednostima poduzeća, što od njih traži brzo i kvalitetno djelovanje, kako bi se takve prijetnje mogle otkloniti. Velik problem, koji se javlja kod brzog i efikasnog djelovanja kriznih menadžera jest taj što u takvim uvjetima mogućnost donošenja kvalitetnih odluka je uvelike smanjena, radi nedovoljno informacija koje su neophodne za donošenje takvih odluka (Tafra-Vlahović, 2011). Krizni menadžeri stoga moraju biti odlučne vođe, ukoliko poslovanje

poduzeća žele uspješno izvući iz krize koja je nastala. U kriznim situacijama važno je da krizni menadžeri donose kvalitetne odluke, a glavne odlike kriznog menadžera trebale bi biti usmjerene na uspješno usklađivanje njegovih mjera, odluka i informacija s kojima raspolaže. Sam cilj postupanja kriznog menadžera odnosi se na adekvatno obnavljanje poslovnih procesa poduzeća koje je zahvaćeno krizom, identificiranje nastale krizne situacije, uz uspješno saniranje njezinih uzroka, stoga se u konačnici može reći kako je glavni cilj kriznih menadžera sama zaštita poduzeća u kojemu su zaposleni. Krizni menadžeri moraju biti spremni na donošenje odluka koje će dovesti do što bržeg i efikasnijeg oporavka poduzeća od krize kroz koju je prošlo, a ono poduzeće, koje kriznu situaciju, odnosno krizu shvati kao priliku za rast i razvoj poslovanja, te za poboljšanje poslovanja, vođeno je na čelu s uspješnim vođom.

#### **3.4. Karakteristike kriznog plana i kriznog tima**

Kao sastavni faktor planiranja izlaska poduzeća iz krize, krizni menadžment izrađuje krizni plan. Kešetović, Korajlić i Toth (2013) navode kako je važno da krizni plan zapravo bude dovoljno prilagodljiv, kako bi na taj način mogao biti koristan u različitim krizama koje se pojave, a pritom se misli i na krize koje se ne mogu predvidjeti. Prilikom razvijanja kriznog plana, važno je da krizni menadžment pažnju posveti i zaštiti ljudi, odnosno zaposlenika, razvoju komunikacije, smanjenju štete na sredstvima ili opremi poduzeća i dr. Nakon što je krizni plan sastavljen, svi subjekti na koje se plan odnosi trebaju biti informirani i upoznati sa zadacima koji se od njih očekuju. Budući da velika većina poduzeća ne posluje u mirnom i statičnom okruženju, važno je da često ažuriraju i testiraju svoje testne planove. Krizni se planovi sastoje od tri elementa, osnovnog plana, funkcionalnog ugovora te od dodatka o specifičnim slučajevima.

Prema istim su autorima sastavni elementi prilikom izrade kriznog plana sljedeći: ne treba „izmišljati toplu vodu“, nego se trebaju upotrijebiti već postojeća znanja koja organizacija, odnosno poduzeće ima. Također, treba angažirati ljude s iskustvom, bilo iz državnog ili privatnog sektora, volontere ili dr. Važno je da se koriste postojeće organizacijske strukture; jer primjerice, ukoliko neki odjel svaki dan obavlja neku aktivnost, odnosno vrstu posla, najbolje je da taj isti odjel i u krizi obavlja iste poslove. Potrebno je da krizni tim konstantno istražuje što je prilika, a što prijetnja za poduzeće, odnosno organizaciju. Krizni tim bi pri izradi kriznog plana trebao i proučiti zakonske propise, trenutne planove i sporazume koje poduzeće ima s drugim poduzećima, dobavljačima i sl. Konačno, važno je i da se identificiraju resursi na

koje poduzeće može računati; bilo da se tu misli na ljude, određenu opremu ili proizvode, te ukoliko neki resursi nedostaju, potrebno je istražiti mogućnosti da se do njih ipak dođe.

## 4. VRSTE KRIZNOG MENADŽMENTA

Kako Jugo (2017) ističe, krizni se menadžment sastoji od tri faze (Tablica 1.). Prva je takozvana pretkrizna faza, koja se odnosi na one aktivnosti koje su nastale prije same krize, te se sastoji od još tri podfaze. Prva je podfaza uočavanje znakova koji ukazuju na krizu, druga je prevencija, a treća je priprema za krizu. Rano uočavanje znakova upozorenja zapravo omogućuje da se pravovremeno poduzimaju radnje kako bi se spriječila kriza. Druga je faza takozvana krizna faza, koja ima dvije podfaze: prepoznavanje krize (gdje krizni tim, odnosno krizni menadžer treba shvatiti kako kriza postoji) te obuzdavanje krize (gdje se krizni menadžer fokusira na pronalazak načina za rješavanje, odnosno postupanje u poslovnoj krizi). Konačno, treća je faza postkrizna faza, gdje se poduzeće vraća u normalne uvjete vlastitog poslovanja. Tada više kriza nije u središtu pažnje kriznog menadžmenta, no ipak je i dalje potreban oprez.

**Tablica 1.** Faze kriznog menadžmenta

Krizni menadžment		
1. faza - pretkrizna faza	2. faza - krizna faza	3. faza - postkrizna faza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uočavanje znakova</li><li>• Prevencija</li><li>• Priprema za krizu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prepoznavanje krize</li><li>• Obuzdavanje krize</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vraćanje na normalno poslovanje</li></ul>

**Izvor:** Prilagođeno prema: Jugo, 2017.

Jedan od prvih teoretičara, koji je napravio klasifikaciju kriznog menadžmenta bio je Igor H. Ansoff, koji je naglašavao razlike između poduzeća koja mogu pripremiti strategije iznenađenja, i vezano s tim, izdvojio je dva načina (prvi se način odnosio na poduzeća koja se mogu osposobiti za efikasno reagiranje na iznenadne diskontinuitete, te se drugi odnosio na ona poduzeća koja problemima pristupaju i prije nego li se oni stvarno dogode). Uz navedeno dakle, Brčić, Malbašić i Đukes (2013) su u svom radu prikazali i klasifikaciju, odnosno podjelu kriznog menadžmenta koju je Ansoff predstavio.

- **Strateški krizni menadžment** – ova je vrsta kriznog menadžmenta usmjerena na zaštitu ugroženih postojećih resursa, odnosno potencijala poduzeća, koji su ujedno i prepostavka učinkovitog i uspješnog poslovanja. Dakle, ovakva je vrsta kriznog menadžmenta usmjerena na događanja u vanjskom okruženju poduzeća, koja mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovanje poduzeća.

- Operativni krizni menadžment – ova je vrsta kriznog menadžmenta usmjerena na pojedine operativne aktivnosti, odnosno, na uklanjanje opasnosti kriza koje utječu, ili mogu utjecati na poslovanje i uspjeh poduzeća. Poanta ove vrste kriznog menadžmenta odnosi se na povećanje prihoda, a na smanjenje troškova poslovanja na tržištu.
- Financijski krizni menadžment – ova se vrsta kriznog menadžmenta odnosi na financijski položaj i financijsko poslovanje poduzeća, odnosno, na područje osiguranja financijske likvidnosti, te na nužno sprječavanje financijske nelikvidnosti u poslovanju poduzeća.

Budući da postoje dva temeljna cilja kriznog menadžmenta (prevencija i minimizacija štete koju kriza uzrokuje), Kešetović i Toth (2012) navode kako postoje i dvije vrste kriznog menadžmenta:

- 1) preventivni, odnosno proaktivni menadžment – ovdje se menadžeri unaprijed pripremaju za sprječavanje i upravljanje poslovnom krizom, te anticipiraju pojedine oblike krize i
- 2) reaktivni menadžment – gdje menadžeri zapravo ignoriraju znakove upozorenja, a odluke i planove donose tek onda kada se kriza već dogodi.

Vidaković (2009) razlikuje također dvije vrste kriznog menadžmenta, koje su zapravo slične prethodnim dvjema, samo što ih naziva aktivni krizni menadžment (koji je usmjeren na radnje kojima se sprječava sam nastanak krize, odnosno na preveniranje krize) i reaktivni krizni menadžment (čije su aktivnosti usmjerene na suzbijanje trenutne poslovne krize koja je nastupila u poduzeću, te na ublažavanje njezina destruktivnog djelovanja, stoga se za ovu vrstu kriznog menadžmenta može reći kako je defenzivnog karaktera, dok je aktivni krizni menadžment ofenzivnog karaktera).

#### **4.1. Preventivni krizni menadžment**

Što se tiče prevencije krize u poduzeću, autori imaju različita mišljenja, jer prema mnogima prevencija krize zapravo uopće ne spada u područje kriznog menadžmenta. Belak (2003), primjerice, kaže da se faza prevencije krize odvija i prije početka kriznog menadžmenta te je stoga u okviru strateškog i razvojno usmjerenog menadžmenta. Prema njegovom mišljenju, prevencija krize stoga nije zadatak kriznog menadžmenta. U slučaju da je kriza već nastala, dolazi do sprječavanja njezina širenja i ograničavanja mogućnosti katastrofalnih posljedica. To se može nazvati preventivnim kriznim menadžmentom, koji ima zadaću

ofenzivne prevencije krize. Kash i Darling (1998) identificiraju načine na koje se tvrtka može zaštititi od krize:

- Strateško planiranje je predviđanje neočekivanih promjena uz pretpostavku da se poduzeće može prilagoditi novim situacijama i promjenama. Može se koristiti u slučajevima kada predviđanja temeljena na prošlim trendovima nisu moguća. Tehnikama strateškog planiranja (kvalitativna mjerenja, simulacije, ekstrapolacija, metode uzroka i posljedica) menadžment može procijeniti kako promjene utječu na poslovanje i koliko uspješno tvrtka posluje.
- Situacijsko planiranje je stvaranje alternativnih planova za rješavanje manje vjerojatnih situacija.
- Problemska analiza usko je povezana sa situacijskim planiranjem, jer joj je svrha potaknuti menadžment poduzeća da prati razvojne trendove okruženja. Ovisno o trendovima, tvrtka bi trebala mijenjati određene metode. Menadžment se mora aktivno usmjeriti na prilagođavanje potrebama tržišta.
- Analiza scenarija sadrži preciznu definiciju slijeda mogućih kriznih događaja. Iznimno je važan alat za prevenciju krize jer sadrži analizu svih mogućih negativnih i pozitivnih posljedica te preventivnih alternativa. Analizom mogućih scenarija tvrtka može ograničiti posljedice krize ili čak spriječiti njen nastanak.

#### **4.2. Reaktivni krizni menadžment**

Reaktivne aktivnosti provode se u trenucima kada je kriza već nastala, pa je neophodno ozbiljno shvatiti da je do krize doista došlo. Lider koji se odbija suočiti s činjenicom da je organizacija u krizi predstavlja najveću prijetnju njezinoj otpornosti te nepotrebno odgađa i komplicira izlazak iz krize. Sve što se napravi u prethodnoj, proaktivnoj fazi, bit će vrlo korisno menadžmentu u odgovoru na poslovnu krizu, pogotovo ako se u analizi rizika i izradi plana intervencije predvidi nastanak sličnog događaja. Ali kad dođe kriza, još uvijek ima puno posla. Nakon što se utvrdi da je kriza nastupila, svakako je potrebno utvrditi potencijalni učinak na poslovanje, odnosno kvantificirati u kojoj će mjeri pojedini aspekti poslovanja biti zahvaćeni (Belak, 2003).

Kad je riječ o reaktivnom kriznom menadžmentu formalna pravila i procedure ustupaju mjesto neformalnim pravilima i improvizaciji. Pod pritiskom okolnosti, situacijski lideri postaju važniji od formalnih vođa. Formalni autoritet postaje manje važan, a sposobnost brzog i odlučnog odgovora na krizu postaje važnija od službenih kvalifikacija i nadležnosti

(Kešetović, Korajlić, i Toth, 2013). Najvažnija stvar je svakako brza reakcija na krizu. Mediji djeluju kao posrednici u krizi jer su oni kanal kojim informacije dolaze do javnosti. Svojim pričama utječu na javno mnijenje i stvaraju sliku. Zato je neophodna hitra i dobra komunikacija s medijima (Devlin, 2007).

## **5. KRIZNI MENADŽMENT KAO ODGOVOR NA KRIZU UZROKOVANU PANDEMIJOM COVID-19**

U nastavku rada će se analizirati kakav je utjecaj imala pandemija COVID-19 na gospodarstvo i bruto domaći proizvod (BDP) u Hrvatskoj, kakav je bio krizni menadžment u periodu gospodarske krize koju je uzrokovala pandemija, te kakva je bila krizna komunikacija u Hrvatskoj za vrijeme pandemije. Pandemija se razlikuje od drugih uzroka krize prvenstveno po svom širenju. Dok su poplave, uragani i požari geografski ograničeni na određeno područje, pandemija je krizna situacija koja se javlja u nekoliko zemalja, kontinenta pa čak i diljem svijeta (Himerberger, 2014). Pandemija je zahvatila gotovo sve aspekte života i društvene elemente, vladine i nevladine organizacije itd. Njezine posljedice osjetile su se kako u operativnim dnevnim zadaćama tako i u dugoročnim strateškim ciljevima.

U prvoj polovici 2020. godine svijet je zahvatila pandemija COVID-19. Tijekom pandemije tvrtke diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj, suočile su se s izazovima s kakvima se dosad nisu susretale. Neki su sektori bili jače pogođeni, no svakako je tijekom pandemije to bio osebujan fenomen s kojim se svjetska javnost prvi put susrela (Business Insider, n.d.) Najveći utjecaj pandemije COVID-19 izmjeren je na tržištu robe, gdje je došlo do promjena u opskrbi robom (kašnjenje u isporuci, nedostatak proizvoda na tržištu) i promijenjenih kanala distribucije (online kupnje) (Šostar i Ristanović, 2023).

Prema Tonžetiću (2020), postoji nekoliko važnih imperativa za krizne menadžere, kako bi zaštitili poslovanje i zaposlenike za vrijeme pandemije a oni su: prelazak u virtualno poslovanje, osiguranje i kontrola likvidnosti poduzeća, jasna komunikacija i dr., a o istom će biti više rečeno u nastavku rada.

### **5.1. Utjecaj COVID-19 pandemije na gospodarstvo i bruto domaći proizvod Republike Hrvatske**

U periodu od 2015. do početka pandemijske 2020. godine, BDP Hrvatske je kontinuirano rastao, a početkom navedene godine, uslijed poduzimanja određenih mjera ograničavanja gospodarskih aktivnosti i kretanja ljudi, došlo je do pada gospodarstava, a time i BDP-a. Pad BDP-a zabilježen je također i na razini Europske unije, i iznosio je 6,1%. Pojavom pandemije, krizni se menadžment svakog poduzeća našao pred velikim izazovom, radi različitih tehnoloških, tržišnih, političkih i organizacijskih nesigurnosti (Državni zavod za statistiku,



2021). Stupanj razvoja svakog gospodarstva, odnosno bogatstvo neke zemlje, posljedica je opsega i ostvarenog uspjeha poslovanja svakog pojedinog poduzeća (Budić, et al., 2013).

Jedna od najvećih promjena koju je donijela pandemija bio je nagli prelazak na rad od kuće. Bile one spremne na to ili ne, organizacije su se preko noći morale prilagoditi radu na daljinu. Kako je rad od kuće postao nova stvarnost, počele su se događati i promjene radnog vremena. Važnost tehnologije za rad na daljinu i online suradnju dokazana je od samog početka pandemije. Kao rezultat toga, razne tehnologije na radnom mjestu počele su se usvajati brže, jer su organizacije postale ovisne o njima kako bi nastavile funkcionirati u novom okruženju. Komunikacijske platforme kao što su Zoom i Microsoft Teams postale su cijenjene i pokazale su se ključnima za djelotvornu komunikaciju između kolega, odjela i tvrtki diljem svijeta. Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu nikada nisu bili važniji. Internet kao medij omogućava poslovanje poduzeća u virtualnom prostoru. Tvrtke se danas nose s većim poteškoćama koje proizlaze iz izazova rastućih e-tržišta i brzo promjenjivog faktora ponašanja kupaca (Andrić, et al., 2007). Novi i poboljšani protokoli poput redovitog pranja ruku, dezinfekcije i opće čistoće iznimno su bili važni tijekom pandemije i malo je vjerojatno da će biti zaboravljeni u bliskoj budućnosti. Poboljšana ventilacija, kvaliteta zraka i sigurnost također su se implementirali kako bi se zaposlenici zaštitili od budućih zdravstvenih rizika (Europska komisija, 2021).

Pandemija je uzdrmala globalno gospodarstvo, unatoč užurbanim naporima da se umanje njeni štetni učinci. Međutim, posljedice pandemije još uvijek su najopipljivije u turizmu i ugostiteljstvu te u povezanim i srodnim djelatnostima poput zrakoplovne industrije i kulturnog sektora (International labour organization, 2021). Deset godina održivog rasta broja međunarodnih dolazaka iznenada je prekinuto 2019. godine, kada je turizam postao najvažniji sektor svjetskog gospodarstva, koji je do tada generirao 10% globalnog BDP-a i osiguravao više od 320 milijuna radnih mjesta. Restriktivna ograničenja putovanja, uključujući mnoge potpuno zatvorene granice, te pad međunarodne potražnje rezultirali su globalnim padom turističkih dolazaka od čak 74% u 2020. u odnosu na prethodnu godinu (UNWTO, 2020).

Jednostavan pogled na burzu reći će vam da je COVID-19 doveo do nestabilnog gospodarstva, ali u igri su i brojni drugi čimbenici. Prvo izbijanje koronavirusa u Kini poremetilo je globalne opskrbne lance. Ukupno 89,5% svih poduzeća u Hrvatskoj su mala poduzeća. Većini malih poduzeća nedostaju novčane rezerve da prebrode jednomjesečni prekid, a predviđanja su pokazivala da bi više od 2 milijuna radnika moglo izgubiti posao u

samo jednom tjednu kao rezultat pandemije. Upravo zbog toga brojne tvrtke povlačile su se ili odlučile ne ulaziti na tržište rada. Ugostiteljstvo i putovanja dvije su najveće industrije na koje je utjecao COVID-19 zbog otkazivanja putovanja, zatvaranja restorana i barova te niskog povjerenja potrošača. Proizvodnja i građevinarstvo u velikoj su mjeri odugovlačili s odlukama o otpuštanju, no i te su industrije trpjele pritisak jer je potražnja potrošača pala (Business Insider, n.d.; Državni zavod za statistiku, 2021).

## **5.2. Krizni menadžment za vrijeme krize uzrokovane radi pandemije COVID-19**

Pandemija je bila potpuno nova vrsta krize za gotovo sve tvrtke. Bez obzira na opću kriznu pripremljenost tvrtki, po pitanju situacija izazvanih pandemijom, one su jedinstvene. Ovakav krizni scenarij nitko nije očekivao. Neke su tvrtke značajno brže otkrile simptome krize i stoga učinkovitije reagirale. Tvrtke koje su rano otkrile simptome krize dugo su se pripremale za krizu pa je njihov odgovor bio promišljen i brz. U poduzećima u kojima simptomi krize nisu bili tako izraženi, kada je pandemija objavljena, morali su jednako brzo reagirati i djelovati, što je dovelo i do nekih nepromišljenih postupaka (Širovnik, 2020).

Primjerice, Rubie's Costume Company možemo izdvojiti kao primjer organizacije koja se nije uspjela prilagoditi kriznoj situaciji. Ova je tvrtka proizvodila kostime, perike i drugu svečanu opremu, a podnijela je zahtjev za stečaj 30. travnja 2020. Ova je organizacija bila obiteljska tvrtka koja je postojala oko sedam desetljeća, no za vrijeme pandemije nisu imali stalnih prihoda, a morali su otplaćivati velike dugove iz prošlosti te su tako bankrotirali (Casey, 2020). Uobičajeni razlozi zbog kojih tvrtke propadaju su nedostatak financiranja i interesa ulagača (nedovoljno novca), loše upravljanje, problemi s protokom novca, krivo određivanje cijena ili jednostavno slaba usklađenost proizvoda s tržištem. U 2020. na ovaj su popis dodana tekuća ograničenja i posljedična ekonomska neizvjesnost koja proizlazi iz nacionalnih mjera karantene. U usporedbi s etabliranim poduzećima, tvrtke u ranoj fazi imaju manje resursa s kojima se mogu oduprijeti krizi, što čini posebno izazovnim snalaženje u 'novom normalnom' vremenu COVID-19 (International labour organization, 2021).

Ipak, tvrtke koje su na vrijeme uočile simptome i ozbiljno ih tretirale počele su ranije pripremati prilagođeni krizni plan te su imale više vremena pripremiti se za teško razdoblje. Tako su, unatoč činjenici da nije postojao prethodni plan koji bi im diktirao ponašanje tijekom pandemije, dobili određeni manevarski prostor za improvizaciju i učinkovito reagirali kada je kriza počela (Širovnik, 2020). Tako je sushi restoran Kyōten u Chicagu pronašao je inovativan način da drži otvorena vrata svog restorana, nudeći privatna iskustva večeranja i podizujući

cijenu kako bi ga učinio održivim poslovnim modelom. Naime, nudili su gostima da zakupe cijeli restoran kako bi uživali u večeri za dvoje. Također, oko 10-15% poslovanja zračnih prijevoznika odvija se kroz tranzit tereta, ali brojke su se pomakle u drugom smjeru za vrijeme pandemije. Avio prijevoznici kao što su Virgin, British Airways, Lufthansa, Emirates i drugi počeli su obavljati samo teretne letove, u mnogim slučajevima po prvi put u svojoj povijesti (Morein, 2021). To je u skladu s Dubrovski (2004), koji kaže da je važno da poduzeća prepoznaju simptome na vrijeme, jer samo njihovim uvažavanjem mogu ublažiti posljedice krize ili spriječiti nastanak teža nekontrolirana akutna kriza.

U istraživanju koje je provela Širovnik (2020) razina opće krizne spremnosti poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju je relativno niska. Govoreći o kriznom menadžmentu, druge se tvrtke ograničavaju više-manje na scenarije koji su njima relevantni, a ne razmišljaju o manje vjerojatnim scenarijima. Ipak, ispitanici su uglavnom bili zadovoljni brzinom i primjerenošću mjera. Utvrđeno je da je razina opće pripremljenosti za krizu većine poduzeća bila relativno niska na početku krize. Ipak, većina ispitanika smatra da su odgovori tvrtki zadovoljavajući, a u svim slučajevima postoji i prostor za moguća poboljšanja. U istraživanju je otkriveno i da će se spremnost na krizu ili otpornost poduzeća u budućnosti poboljšati. Zbog krize, tvrtke su sada budnije i pažljivije na ono što se događa u njihovom okruženju. Također razmatraju ili već provode neke mjere za poboljšanje otpornosti i prilagodljivosti te smanjenje osjetljivosti u slučaju da se slična situacija ponovi. U tom smislu, riječ je o manjim promjenama u pojedinim procesima rada, sve do radikalnijih strateških promjena, promjena poslovnih partnera ili traženja novih tržišnih segmenata kupaca. Zbog smanjenja fizičkog kontakta neke mjere vezane uz digitalizaciju, koje su do tada bile stavljene na marginu, ugledale su svjetlo dana. Osim toga, u tvrtkama su se tijekom krize pojavile i prilike u mnogim drugim područjima. Odnosi i timski duh su se poboljšali u nekim tvrtkama. Neki zaposlenici pokazali su kompetencije i vještine koje u normalnim okolnostima ne bi došle do izražaja. Postojale su i mogućnosti za razne obnove, najčešće vezane uz digitalizaciju i informatizaciju, a u jednom slučaju, tijekom zatvaranja poslovnih prostora, došlo je i do njihove fizičke obnove. Sve tvrtke svjesne su da ih u budućnosti čekaju novi izazovi koji su na ovaj ili onaj način povezani s pandemijom, ali se istovremeno pojavljuju i nove prilike i potencijalne konkurentske prednosti.

U tvrtkama su krizne situacije koje nastaju isključivo zbog vanjskih uzroka izuzetno rijetke. Dubrovski (2004) kaže da krizu uzrokuju paralelni i isprepleteni vanjski i unutarnji događaji, pojave i procesi. Isto vrijedi i za konkretan slučaj krize uzrokovane virusom COVID-19. U širem vanjskom okruženju poduzeća nastala je izvanredna situacija koja je poremetila

poslovanje, ciljeve, a u nekim slučajevima i opstanak poduzeća. Ipak, veličina posljedica ne ovisi samo o vanjskom okruženju. U poduzećima koja su se i ranije susretala s problemima, izbijanje pandemije moglo bi u najboljem slučaju biti povod za nastanak nekontrolirane akutne krize. Istodobno, neke se tvrtke uvelike oslanjaju na državnu potporu za sanaciju štete od krize. Tako je i u vrijeme pandemije država preuzela veliki dio financijskog tereta posljedica krize. Ublažavanje posljedica krize stoga se odvija i uz pomoć države i ne ovisi samo o reakciji poduzeća na krizu (Dumančić, Bogdan i Krištić, 2020).

Jedna od prilika koju poduzeća često pronalaze u krizi je razvoj sustava ranog upozoravanja te veća otpornost i budnost. Sukladno tome, smatra se da će u budućnosti reakcije kompanija biti ažurnije. Osim toga, neke tvrtke uvele su promjene koje bi općenito povećale njihovu otpornost u slučaju ponovne krize. Neke tvrtke pribavile su nove ciljne skupine kupaca, druge promjenile dobavljača ili čak pokrenule vlastitu proizvodnju materijala, kako im dobavljači uopće ne bi trebali. Također, neke tvrtke razmatrale su dugoročnu ili kratkoročnu promjenu djelatnosti kako ih takva kriza nebi pogodila u tolikoj mjeri kao što je to bilo s pandemijom COVID-19 (Dumančić, Bogdan i Krištić, 2020). Prema Eidelson (2020) djelatnici nekih organizacija, kao što su Amazon, McDonald's i Target dobili su naredbu da ne smiju govoriti o pandemiji kako bi što duže zadržali svoje klijente. Takvo ponašanje možda samo trenutno ublažava posljedice krize, no veoma je neetično i opasno jer se na taj način pandemija, a posljedično i kriza, samo šire.

Najveća promjena dogodila se u tvrtkama u području digitalizacije. Morali su prilagoditi svoj način rada, a s obzirom na karakteristike pandemije to je u velikoj mjeri značilo socijalno distanciranje. No to su svakako bile nužne promjene koje bi tvrtke ionako trebale poduzeti u budućnosti te ih je kriza zapravo samo ubrzala. Često se događa da kriza ubrzava promjene, posebice u uređenju dosad zanemarivanih materija (Čavrak, 2020). Mnoge tvrtke su uvidjele važnost digitalizacije pa su bile od velike pomoći društvu i drugim organizacijama. Primjerice Amazon je donirao 8200 prijenosnih računala učenicima osnovnih škola u državnim školama u Seattleu, pomažući da se premosti jaz u "kontinuiranom učenju" za sve učenike usred pandemije COVID-19. Također AutoNation održao je virtualni format godišnje skupštine dioničara, a Apple News pokrenuo je novi odjeljak o COVID-19, gdje korisnici mogu biti sigurni da mogu pronaći najnovija provjerena izvješća od pouzdanih novinskih kuća. Osim toga, Apple je i odličan primjer tvrtki koje su proširile svoje online trgovine i tako ostvarile dobre prihode unatoč pandemiji (Parmelee i Greer, 2023).

### 5.3. Krizna komunikacija u pandemiji COVID-19

Jedna od najvažnijih stvari u kriznom menadžmentu je krizna komunikacija kao i vodstvo koje održava optimizam i motivaciju. To je u skladu s Kovoora-Misra (2019), koji kaže da lideri u vrijeme krize ispunjavaju zaposlenike optimizmom i ulijevaju im povjerenje. Kriza koja se dogodila imala je veliki utjecaj na ljude, ne samo na radnom mjestu, već i u kućnom okruženju. Tijekom krize menadžerima je bilo najvažnije pružiti zaposlenicima svu potrebnu podršku. Bila je to nestabilna situacija u kojoj se svaki dan nešto mijenjalo, pa je komunikacija i kontinuirani protok informacija bio bitan. Inače, dobri odnosi se ne mogu izgraditi preko noći, pogotovo ne u kriznim situacijama. Veoma je važno da se odnosi temelje na povjerenju, a kriza je za njih zapravo svojevrsni ispit. U nekim su tvrtkama tijekom krize čak ojačali odnosi među zaposlenicima kao i timski duh (Dumančić, Bogdan i Krištić, 2020). Tvrtke su poslale poruku da je suradnja neophodna. Paul Donahue, predsjednik i glavni izvršni direktor tvrtke Genuine Parts Company, komentirao je: „Zaštita naših zaposlenika, dobra komunikacija i očuvanje suradnje u ovom trenutku je ključno.” McDonald's je shvatio koliko je važna komunikacija s javnošću pa je organizacija redovito komunicirala s javnošću preko društvenih mreža Facebook, Instagram i YouTube, a sve mjere koje su se provodile u restoranima su objavljene i na službenoj stranici. Objave na službenoj stranici odnosile su se uglavnom na provođenje dodatnih mjera, higijenu i čistoću restorana. Javnost je tako bila obaviještena o redovitoj dezinfekciji i čišćenju radnih površina kao i o brizi za zdravlje zaposlenika (mjerjenje temperatura djelatnika). Implementirana je „Politika zdravstvenog stanja zaposlenika“ koja obvezuje djelatnike da se jave liječniku i poslodavcu u slučaju zdravstvenih sumnji ( Parmelee i Greer, 2023).

Osim zaposlenika, važan resurs upravljanja transformacijskom krizom je i odnos s drugim dionicima. Izgradnja i održavanje dobrih odnosa između svih dionika organizacije glavne su uloge menadžera u upravljanju krizom (Kovoora-Misra, 2019). U istraživanju koje je provela Širovnik (2020) utvrđeno je da je ključnu funkciju u krizi imala država, koja je preuzela i velik dio financijskog tereta krize te formulirala pravila kojih se tvrtke moraju pridržavati tijekom pandemije.

Čavrak (2020) ističe da je u kriznim situacijama potrebno uspostaviti odgovarajući dvosmjerni komunikacijski sustav za interne i eksterne dionike. Dodaje da krizno komuniciranje mora biti brzo i dosljedno te da se mora odvijati na svim platformama koje tvrtka ima na raspolaganju. Najveće promjene dogodile su se u istraživanim poduzećima

upravo u komunikaciji s dionicima, koja je zbog ograničenja fizičkog kontakta bila gotovo nikakva. Za neke tvrtke ograničenje fizičkog kontakta nije predstavljalo veće promjene u poslovanju, no mnoge su morale radikalno promijeniti svoje procese. Većina komunikacije odvijala se putem kanala koji ne zahtijevaju fizički susret. Čak i ako su prodajni procesi obustavljeni ili ograničeni, važno je njegovati odnose s postojećim kupcima. U nekim tvrtkama pojavila se čak potreba za novim kadrovima ili novim radnim mjestima, stvorenim s ciljem održavanja dobre komunikacije i odnosa s klijentima i potencijalnim klijentima.

## 6. ZAKLJUČAK

U turbulentnom poslovnom okruženju, poduzeća se neprestano suočavaju s promjenama, izazovima i inovacijama, što vrlo brzo može dovesti do krizne situacije. Govoreći o situaciji pandemije COVID-19, koja je proučavana u ovom istraživanju, često se govori o novoj stvarnosti kojoj se tvrtke moraju prilagoditi. Bila je to možda najveća opća svjetska kriza do sada. Strateška kriza najčešće nastaje upravo zbog pogrešne percepcije okoline i promjena u njoj ili zbog neadekvatno postavljene strategije ili njezine provedbe, koja bi trebala odgovoriti na promjene u okolini. Tvrtke se stoga moraju nastaviti dugoročno prilagođavati ako žele nastaviti uspješno poslovati. U tom smislu potrebno je radikalno preispitati postojeće organizacijske strukture, poslovne modele i prirodu samog posla. Razlog transformacije poslovnog okruženja može se pronaći u mnogim područjima, kao što su, primjerice, isprepleteni globalni lanci opskrbe, marketinške strategije prilagođene potrošačkim navikama prije krize te također fizička prisutnost na radnom mjestu. Čak i zemlje koje su podnijele velik dio financijskog tereta krize trebale bi pomoći tvrtkama na putu transformacije, umjesto povratka u prethodno stanje.

U vezi s pandemijom COVID-19 često se u medijima govori o novoj stvarnosti kojoj se svi moramo prilagoditi. Tvrtke koje u njoj ne nađu svoje mjesto i ne prilagode se uspješno, mogu se naći u novoj strateškoj krizi. Čekanje državne pomoći sigurno nije jedini ispravan odgovor. Važan je proaktivan pristup koji povećava otpornost, fleksibilnost i prilagodljivost jer je to jedini način da organizacije dugoročno prežive i napreduju.

Kvantitativnim ispitivanjem dugoročnih financijskih rezultata poduzeća moglo bi se u budućnosti saznati kako je kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 zapravo utjecala na njihovo poslovanje. To bi bilo posebno zanimljivo promatrati u onim tvrtkama koje su tijekom krize pronašle nove poslovne prilike ili konkurentske prednosti. Na taj bi se način moglo utvrditi jesu li poduzeća uspjela pretvoriti krizne prilike u opipljive poslovne uspjehe.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Budić, H., Banožić, M., Filipović, F. (2020) Sukobi kao izvor i posljedica organizacijskih promjena u kontekstu upravljanja krizama. U: Katalinić, B., *Proceedings of the 7th International conference "Valis Aurea" Focus on Research & Innovation*. Požega, Hrvatska: DAAAM International Vienna & Polytechnic in Požega, Croatia., pp. 103-109.
2. Budić, H., Andrić, B., Begović, A. (2013) Primjena normi i sustava upravljanja kvalitetom u naftno prerađivačkoj industriji. U: Čala, I., *19. Međunarodno savjetovanje HDO - Održavanje 2013 - Zbornik radova*: Zagreb, Hrvatsko društvo održavatelja, str. 67-74.
3. Andrić, B., Budić, H., Novoselović, D. (2007) Strategic planning and brand management on Internet. U. Katalinić, B., ur., *DAAAM International Scientific Book, 2007*. Vienna: DAAAM Scientific International, pp.111-120.
4. Belak, J. (2003) *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER.
5. Brčić, R., Malbašić, I. i Đukes, S. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296.
6. Business Insider (n.d.) *Coronavirus: Business & Economy*. URL: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-business-impact> [pristup: 10.05.2023.]
7. Bundy et al. (2017) Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), str. 1661-1692.
8. Casey, A. J. (2020). Chapter 11's renegotiation framework and the purpose of corporate bankruptcy. *Colum. L. Rev.*, 120(2), str. 1709.
9. Cigula, M. i Klačmer, M. (2006) *Strategijski menadžment, bilješke sa seminarske nastave*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu.
10. Čavrak, V. (2020) Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. *EFZG serija članaka u nastajanju*, 20(3), 1-3.
11. Devlin, S. E. (2007) *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications.
12. Dojčinović, D. (2009) *Uzroci poslovne krize*. URL: <http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/> [pristup: 31. 07. 2022.]
13. Državni zavod za statistiku (2021) *Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje*. URL: [https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp\\_4\\_q\\_21.html](https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_4_q_21.html) [pristup: 10.05.2023.]



14. Dubrovski, D. (2004) *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta zmanagement.
15. Dumančić, L. R., Bogdan, Ž. i Krištić, I. R. (2020) Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo. *Tradicionalni skup Hrvatskog društva ekonomista u Opatiji-objavljena poglavlja*, 28, 121-163.
16. Eidelson, J. (2020) Covid Gag Rules at U.S. Companies Are Putting Everyone at Risk. URL: <https://www.bloomberg.com/new/features/2020-08-27/covid-pandemic-u-s-businesses-issue-gag-rules-to-stop-workers-from-talking> [pristup: 21.06.2023.]
17. Europska komisija. (2021) *Kako pandemija može utjecati na poslovni svijet u 2021?* URL: [https://eures.ec.europa.eu/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08\\_hr](https://eures.ec.europa.eu/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08_hr) [pristup: 20.06.2023.]
18. Funda, D. i Majić, T. (2011) Upravljanje krizom. U: *IV međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja*. Velika Gorica: Veleučilište u Velikoj Gorici, str 351-378.
19. Gutić, D.; Devčić, A.; Šostar, M. (2017). *Organizacija poduzeća*: Mostar, Studio HS Internet d.o.o.
20. Himerberger, D. E. (2014) *Pandemic Preparedness*. U: M. J. Fagel, *Crisis Management and Emergency Planning*. New York: CRC Press.
21. International labour organization. (2021) *Sectoral impact, responses and recommendations*. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/lang-en/index.htm> [pristup: 20. 06. 2023.]
22. Jašarević, F. i Kuka, E. (2015) Značaj kriznog menadžmenta za poslovanje. *Društvena i tehnička istraživanja*, (2), str. 147-158.
23. Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Kash, T. J. i Darling, J. (1998) Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization development journal*, 19 (4), str. 179–186.
25. Kešetović, Ž., Korajlić, N. i Toth, I. (2013) *Krizni menadžment*. Sarajevo: Jordan studio.
26. Kešetović, Ž. i Toth, I. (2012) *Problemi kriznog menadženta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
27. Kovoora-Misra, S. (2019) *Crisis Management: Resilience and Change*. Melbourne: SAGE Publications.
28. Mitroff, I. I. i Alpaslan, M. C. (2003) Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81(4), str. 109-115.

29. Morein, G. (2021) *7 Companies in 7 Industries That Have Successfully Adapted to COVID-19*. URL: <https://thinklouder.com/companies-successfully-adapted-covid19/> [pristup: 20.06.2023.]
30. Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb, Hipnoza press.
31. Osmanagić-Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Osmanagić-Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.
33. Parmelee, S. D. i Greer, C. F. (2023) Corporate responses to the COVID-19 pandemic by Fortune 500 companies. *Public Relations Review*, 49(1), 102285.
34. Ristanović, V., Andrić, B. (2023) The Concept of Global Growth and Development With the New Normal. U: Jean Vasile A., Vasić, M., Vuković, P., ur., *Sustainable Growth and Global Social Development in Competitive Economies*, IGI Global, Hershey PA, USA., IGI Global, pp. 1-21.
35. Softić, S. (2011) *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
36. Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press d.d.
37. Šostar, M. (2011). *Decidophobia as a Limiting Factor of Management // Interdisciplinary Management Research VII / ur. Bacher, U., Barković, D., Dernoscheg, K.H., ; Lamza-Maronić, M., Matić, B., Pap N. ; Runzheimer, B* Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 272-282
38. Šostar, M., Ristanović, V. (2023) An Assessment of the Impact of the COVID-19 Pandemic on Consumer Behavior Using the Analytic Hierarchy Process Model *Sustainability* 15, (20). URL: <https://doi.org/10.3390/su152015104> [pristup: 01.08.2023.]
39. Širovnik, N. (2020) *Proaktivni krizni management: transformacijski pristop, krizna pripravljenost in nove priložnosti*. Magistrski rad. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
40. Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom: : procjene, planovi, komunikacija*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić.
41. Tipurić, D. (2014) *Strategije u kriznim situacijama*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. URL: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf> [pristup: 27.08.2022.]

42. Tkalac-Verčić, A. (2015) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
43. Tomić, Z. i Milas, Z. (2006) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 44(1), str. 34-42.
44. Tonžetić, M. (2020) *Kako prevladati pandemiju*. URL: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kako-prevladati-pandemiju-koronavirusaimperativi-za-financijske-direktore-4227116> [pristup: 28.08.2022.]
45. UNWTO. (2020) *Latest Tourism Data*. URL: <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data> [pristup: 20. 06. 2023.]
46. Vidaković, S. (2009) *Osnove kriznog menadžmenta*. Beograd: Sveučilište Sinergija.
47. Založnik, U. (2001) *Ukrepanje podjetij v krizi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1. Faze kriznog menadžmenta.....</b>	<b>14</b>
---	-----------

### IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Magdalena Zeba**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Upravljanje krizama** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 11.03.2024.

Ime i prezime studenta

Magdalena Zeba

