

# Uloga strateškog vodstva u kriznim situacijama

---

**Horvat, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:063241>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA STRATEŠKOG VODSTVA U KRIZNIM  
SITUACIJAMA**

Diplomski rad

**Marko Horvat**

**Zagreb, rujan 2020.**

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet

Primljeno:	U.S. 2020		
Org. jed.	Broj	Prilog	Vrijednost
02	24	2	20

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA STRATEŠKOG VODSTVA U KRIZNIM  
SITUACIJAMA**  
**THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN CRISIS  
SITUATIONS**

Diplomski rad

**Student: Marko Horvat**

**JMBAG studenta: 0067510245**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan 2020.**

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada .....	1
2.	POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG VODSTVA .....	3
2.1.	Uvođenje organizacijskih promjena .....	4
2.1.1.	Dinamika organizacijske transformacije.....	5
2.1.2.	Koraci u procesu organizacijske promjene.....	5
2.1.3.	Strategije vodstva za implementiranje promjene.....	6
2.2.	Uloga vođe u razvoju organizacije .....	7
2.2.1.	Enigma karizme.....	7
2.2.2.	Generička uloga vođe.....	8
2.3.	Razvoj kapaciteta za uspješno vodstvo .....	9
2.3.1.	Model kompetencija strateškog vodstva.....	10
2.3.2.	Razvoj kompetencija strateškog vodstva.....	11
3.	SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA .....	15
3.1.	Vrste poslovnih kriza.....	15
3.1.1.	Tipologija poslovne krize.....	16
3.2.	Ustrojstvo i funkcioniranje kriznog tima.....	17
3.3.	Identifikacija i klasifikacija rizika kao izvora poslovne krize.....	19
3.3.1.	Identifikacija rizika.....	19
3.3.2.	Klasifikacija rizika.....	20
3.4.	Faze procesa upravljanja krizom .....	22

4.	ANALIZA SLUČAJA STRATEŠKOG VODSTVA U KRIZNIM SITUACIJAMA.....	24
4.1.	Metodologija istraživanja .....	25
4.2.	Rezultati istraživanja .....	25
4.3.	Ograničenja istraživanja .....	32
5.	ZAKLJUČAK.....	33
	LITERATURA .....	35
	POPIS SLIKA.....	38
	POPIS TABLICA .....	38
	ŽIVOTOPIS.....	39

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Horvat

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 28.9.2020.

(mjesto i datum)

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga rada je detaljnije analizirati ponašanje strateškog vodstva u kriznim situacijama koje mogu narušiti ugled poduzeća u javnosti, a time i naštetiti poslovnom rezultatu. Objasniti će se najprije pojam strateškog vodstva kroz nekoliko točaka koje se tiču organizacijskih promjena, uloge vođe i razvoja kompetencija za uspješno vodstvo. Također, naglasiti će se specifičnosti upravljanja u kriznim situacijama gdje ćemo se upoznati sa fazama kroz koje poduzeće prolazi kada nastupi kriza te će se opisati koje opcije su dostupne tokom svake od faza krize i koje instrumente koristiti. Cilj ovog rada je kroz analizu slučaja jasno ukazati na pogreške koje vodstvo poduzeća radi u kriznim situacijama i etičkim dilemama te prikazati kako se odvija komunikacija sa okolinom kada su poduzeće i uprava pod pritiskom. Dubinskom analizom konkretne afere „Dieselgate“ u Volkswagen Grupi utvrditi će se kakvu ulogu u toj situaciji ima strateško vodstvo te ukazati na njihove pozitivne odluke ali i na one koje treba izbjegavati jer bi mogle trajno naštetiti poduzeću. Rezultati dobiveni analizom studije slučaja definirati će adekvatne pristupe strateškom vodstvu u kriznim situacijama.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U izradi ovog diplomskog rada koristiti će se relevantna literatura, knjige, znanstveni i stručni članci uz nadopunu internetskih izvora te izvještaji, strategije i službena dokumentacija analizirane kompanije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad podijeljen je na pet poglavlja kojima se prolazi kroz teoriju uloge vodstva u kriznim situacijama te na kraju jedan konkretni primjer krize u stvarnosti. Prvo poglavlje tiče se uvoda u sam rad gdje se opisuju predmet i cilj rada te se prolazi kroz njegovu strukturu i sadržaj. U drugome poglavlju pojmovno se određuje strateško vodstvo uz obrazloženje pojmova kao što su uvođenje organizacijskih promjena, analize uloge vođe u razvoju organizacije te upoznavanje sa metodama razvoja kapaciteta za uspješno vodstvo. U trećem poglavlju riječ je o specifičnostima upravljanja tijekom kriznih situacija gdje će se najprije definirati vrste poslovnih kriza koje mogu zahvatiti poduzeće, zatim opisati kako funkcionira krizni tim i kako ga uspostaviti. Također, u ovom poglavlju dati

će se pregled potencijalnih rizika te kako ih identificirati i klasificirati da bi što kvalitetnije proveli proces upravljanja krizom te ju iskoristili za napredak i jačanje pozicije poduzeća na tržištu.

Četvrto poglavlje u radu vezano je uz studiju slučaja konkretnog primjera krize poduzeća u stvarnom poslovnom svijetu. Analizirati će se uloga strateškog vodstva Volkswagen Grupe u aferi „Dieselgate“ gdje će se najviše pažnje posvetiti na prve reakcije uprave kada je kriza nastupila i njihovu strategiju komunikacije sa okolinom.

Na kraju rada donijeti će se zaključak koji će biti osvrt na studiju slučaja iz četvrtog poglavlja sa komentarima na rezultate dobivene analizom afere.



## 2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG VODSTVA

Kako bi se definiralo strateško vodstvo prvo će se krenuti od pojma strateškog menadžmenta. Strateški menadžment je koncept koji se razvijao u prošlosti, a isto tako će se nastaviti i dalje u budućnosti zbog svoje specifične prirode i potrebe za usavršavanjem. Kada je u pitanju formiranje jedne točne definicije strateškog menadžmenta, tada dolazi do zbrke jer nema jedinstvenog objašnjenja već je potrebno dati nekoliko njegovih temeljnih definicija. Wheelen i Hunger objašnjavaju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija usmjerenih na dugoročne učinke poduzeća. Zatim, Pearce i Robinson ga definiraju kao donošenje odluka vezanih uz planove za ostvarenje ciljeva poduzeća, dok ga Certo i Peter vide kao proces kojim se održava ravnoteža između organizacije i njene okoline. (Buble, 2005)

Nekoliko temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta vidljivo je u polaznim definicijama. Prva temeljna karakteristika vezana je uz kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću, a druga karakteristika je etapnost koja uključuje korake od analize okoline do evaluacije strategije. Treća karakteristika koja proizlazi je da menadžeri donose niz odluka i poduzimaju akcije kojima teže ka ostvarenju ciljeva koje izražavaju preko određenih performansi. Sljedeća karakteristika se odnosi na sposobnost prilagodbe poduzeća na promjenjivu okolinu te posljednja temeljna karakteristika koja proizlazi iz početnih definicija je iterativnost jer se proces strateškog menadžmenta neprestano ponavlja. (Buble, 2005)

Iz strateškog menadžmenta se posebno može izdvojiti strateško vodstvo jer se prema riječima Manfreda Ketsa de Vriesa u knjizi „Tajna vodstva“ ono bitno razlikuje od generičkog menadžmenta. Nadalje, govori kako je odnos između vodstva i menadžmenta izazvao veliko zanimanje i potakao polemike u literaturi o vodstvu pa je tako prenio razmišljanja Jamesa McGregora Burnsa koji je napravio razliku između transakcijskog i transformacijskog vodstva.

„Transakcijsko se vodstvo najbolje može shvatiti kao prozaična ugovorna razmjena koja se temelji na vlastitom interesu (često se opisuje kao menadžerska uloga u organizacijskoj literaturi), a transformacijsko vodstvo nastoji zadovoljiti više potrebe sljedbenika – uključivanje u proces zajedničke stimulacije i porasta, čime sljedbenici nadilaze vlastite interese radi dobrobiti grupe.“ (Vries, 2009), 205.str)

Dakle, temeljna razlika menadžera i vođe je u tome što vođe daju ipak jednu dimenziju više u odnosu sa zaposlenima te dugoročnu usmjerenost na upravljanje ljudima u organizaciji, dok je menadžer više usmjeren na suhoparno dodjeljivanje zadataka i provođenje kontrole. Navode se i ostale razlike vođe i menadžera poput toga da su vođe skloniji intuitivnom donošenju odluka, bave se vizijom, dugoročnije su usmjereni te ih više zanima budućnost dok su menadžeri skloniji sadašnjosti, uživanju u kontroli i složenosti te su okupirani korporativnim problemima. (Vries, 2009)

Prema (Gotal, 2013.) vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Prema ovoj definiciji vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika. Vodstvo se odvija u kontekstu skupina – uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj (mala radna skupina, skupina u zajednici ili velika skupina koja obuhvaća čitavu organizaciju). Usmjerenost na ciljeve koju podrazumijeva vodstvo znači da je vodstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe, pri čemu vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići.

Kako bi se što kvalitetnije odredio pojam strateškog vodstva, potrebno je zaviriti i u sami izvor riječi koje čine taj pojam. Riječ strategija svoje korijenje vuče iz vojnih krugova te se spominje već u antičkoj Grčkoj kao složenica dviju riječi, stratos i egy. Prvi dio riječi se može prevesti kao vojska koja je raspršena po vojnom kampu tj. predstavlja veliku grupu ljudi na jednome mjestu, dok je drugi dio riječi vezan uz vođenje te iste grupe. Tako su u antičkoj Ateni generali nazivani strategos, što u prijevodu znači vođa vojske tj. vojskovođa te su oni bili odgovorni kako za vojsku u cjelini tako i za njene manje dijelove. (Adair, 2010)

## **2.1. Uvođenje organizacijskih promjena**

Poznato je da nakon definiranja strategije treba uspostaviti organizacijsku strukturu koja će služiti kao najbolja podloga i potpora za njenu provedbu. Unutar organizacijske strukture treba omogućiti tokove komunikacije i odrediti autoritete koji će pospješiti nesmetano odvijanje planiranih aktivnosti. Uvođenje organizacijskih promjena i dizajniranje organizacijske strukture pod utjecajem strategije rezultira departmentalizacijom koja se definira kao pravilno raspoređivanje aktivnosti i funkcija koje moraju obavljati menadžeri. Departmentalizacija je zapravo i teorija o podjeli poduzeća na organizacijske jedinice

poput odjela, divizija i sekcija tj. radi se o teoriji koja se bavi raščlanjivanjem zadataka u poduzeću. (Buble, 2005)

Kako bi se lakše shvatile organizacijske promjene, potrebno je pojasniti sam proces promjene i reakcije koje ona izaziva. Prirodno je da čovjek osjeća otpor prema promjenama te se najugodnije osjeća čučajući u statusu quo. Ipak, u ovo doba diskontinuiteta jedino će preživjeti organizacije koje učinkovito mogu odgovoriti na promjenjive zahtjeve svoje okoline, a jedno od ključnih pitanja koje se ovdje postavlja je kako proaktivno provoditi proces organizacijske promjene? Promjena nije jednostavan proces, a nije niti ugodan te se zbog toga ponekad ne radi o otporu prema promjeni, nego o tome da ju je teško postići. Mnogi ljudi imaju volju, ali ne i potrebno znanje i vještine za provođenje promjena. Stoga, zaključuje se kako uspješna implementacija organizacijske promjene ovisi o razumijevanju reakcija pojedinaca na proces promjene. (Vries, 2009)

### **2.1.1. Dinamika organizacijske transformacije**

Promjene u organizaciji se ne mogu odviti bezbolno poglavito zbog osobina zaposlenih u organizaciji koji su skloni statusu quo, ali kada poslovanje krene nizbrdo promjene su neizbježne koliko god one bile bolne. Proces organizacijske transformacije posebno je težak ako se kompanija suočava sa diskontinuiranom promjenom, a na učinkovitim vođama je da pronađu ravnotežu između svakodnevnih promjena i zadržavanja izvorne prirode posla. (Vries, 2009)

Organizacijska promjena ima tendenciju da je posljedične prirode, a ovaj proces počinje s nelagodom u organizacijskom sustavu. Pojava nelagode je zapravo glavno uporište koje pokreće proces promjene ali izvedba ipak nije tako lagana jer postoji mnogo faktora otpora koje je potrebno riješiti. Tako organizacijski sudionici možda i ne vide na prvi pogled da proces promjene zapravo ide u njihovu korist jer vlada strah da najavljene prednosti određene promjene neće nadići troškove. (Vries, 2009)

### **2.1.2. Koraci u procesu organizacijske promjene**

Prema Manfredu Ketsu de Vriesu postoje četiri osnovna koraka kroz koje prolazi proces organizacijske promjene, a to su: stvaranje zajedničkog mentalnog sklopa, mijenjanje ponašanja, izgradnja stavova, kompetencija i praksi te poboljšanje poslovne izvedbe. Kod

prvog koraka vođe žele stvoriti osjećaj hitnosti, potaknuti dijaloge i podići razinu motivacije. Drugi korak vezan je uz stvaranje suradnje između raznih poslovnih funkcija i usklađivanje korporativne arhitekture. Treći korak se temelji na razvoju emocionalne inteligencije zaposlenih i posebnih znanja i vještina. Posljednji korak je važan za održavanje promjena koje su dovele do boljih poslovnih rezultata poput veće profitabilnosti, nižih pogonskih troškova ili većeg udjela na tržištu. (Vries, 2009)

### **2.1.3. Strategije vodstva za implementiranje promjene**

Različitim organizacijama potreban je različit stupanj promjene koji ovisi o poslovnom okruženju u kojem se ona nalazi pa tako neke organizacije trebaju minimalni strateški potez, a neke trebaju veliku transformaciju. Postoje tri glavna pristupa: restrukturiranje, reinženjering i ponovno izumljivanje. Svaki pristup ima svoje glavne značajke od unapređivanja operacija, preko masovnih otkaza, strateškog preusmjerenja pa sve do mijenjanja cjelokupnog korporativnog mentalnog sklopa. (Vries, 2009)

Kada se priča o restrukturiranju ili strateškom smanjenju najčešće se spominju otkazi jer je to najlakša opcija kako postati manji i sniziti troškove, dok se kod reinženjeringa ponovo promišlja o ulogama zaposlenih, poboljšanju kvalitete i povećanju profita. Bez obzira o kojem pristupu se radi, oba uključuju drastične promjene na radnom mjestu koje postaju sve uobičajenije ali često sa katastrofalnim rezultatima. Ove metode u početku donose pozitivne rezultate poput povećanja vrijednosti dionica ali dugoročno škode vitalnim dijelovima organizacije koji su temelj za zdravu budućnost. Strateško smanjenje podrazumijeva razvijenu viziju o budućnosti organizacije koja jasno ukazuje na njene prioritete te se prema toj viziji odlučuje koji će poslovi ostati u organizaciji te koje su posljedice. Kada je riječ o reinženjeringu može se reći kako je on ipak nešto povoljnija opcija jer uključuje investiranje u ljude u obliku obučavanja i obrazovanja te u novu tehnologiju. (Vries, 2009)

Vrlo često, niti poslovni reinženjering niti strateško preusmjerenje nisu primjereni da pokrenu kompaniju u bolji smjer pa je potrebno promijeniti cjelokupni korporativni mentalni sklop. Ova opcija podrazumijeva da svako ponaosob preuzme dijelić odgovornosti za nastalu situaciju te se zapita kako da unaprijedi svoj rad kako bi što više doprinio radu organizacije. Također, zajednički mentalni sklop potreban za uspješnu promjenu kombinira posebne ciljeve za budućnost s onim aspektima organizacijske

kulture koji podržavaju željenu budućnost. Organizacijska kultura se uvelike uzima zdravo za gotovo ali zapravo omogućava pravila ponašanja i mnogo govori o identitetu organizacije te ju nije lako mijenjati. Tako se navode i vrijednosti koje imaju tendenciju javljanja u uspješnim organizacijama poput iskrenosti, timskog rada, poštovanja, želje za pobjedom, odgovornosti, povjerenja, integriteta, kontinuiranog učenja i zabave koja potiče kreativnost. (Vries, 2009)

## **2.2. Uloga vođe u razvoju organizacije**

Vođe su osobe koje posjeduju mnogo kompetencija, međutim one vrijede tek onda kada se pravilno iskoriste i provedu u djelo. U ovome poglavlju istražiti će se različite uloge koje vođe igraju u svom nastojanju da izvuku najbolje iz svojih kolega i sljedbenika.

Kao što je već ranije napisano, postoje bitne razlike između vođe i menadžera ali ako se želi da kompanija postane uspješna i suvereno vlada tržištem potrebno je kombinirati vodstvo i menadžment. Biti osoba od ideja je dobro, ali ne na štetu realnosti. Vođe s vizijom u stvarnosti ne vode, sve dok ne poduzmu korake koji su potrebni da se njihove vizije implementiraju. Ako vođa ima viziju, a ne pokrene akciju za njeno ispunjenje tada je to samo halucinacija. Na sličan način, menadžeri ne mogu poduzeti korake u kojima su toliko dobri dok ne znaju u kojem smjeru krenuti zbog nedostatka vizije. Stoga, najbolje rješenje za uspješno upravljanje organizacijom i maksimiziranje organizacijske učinkovitosti je da se potiču vođe sa vizijom da razvijaju menadžerske vještine i sposobnosti kako bi imali kvalitetnu podlogu za put prema uspjehu. (Vries, 2009)

### **2.2.1. Enigma karizme**

Vođe su najčešće i karizmatične osobe tj. posjeduju misteriozni dar s kojim se rode jer se takva osobina ne može naučiti ili steći kroz život. Karizmatični element u vodstvu je temelj utjecaja istinskih vođa i to je jedna od temeljnih razlika u odnosu na menadžere koji se u smislu moći i autoriteta više oslanjaju na svoj položaj u hijerarhiji. (Vries, 2009)

Kada bi se karizmu pokušalo rastaviti na njene sastavne dijelove zasigurno bi jedna od važnijih stavki bila odlučnost suprotstavljanja statusu quo. Karizmatični pojedinci kontinuirano izražavaju svoje nezadovoljstvo sadašnjim stanjem te sami sebi redovito postavljaju pitanja vezana uz promjenu trenutnog stanja te kako nadograditi i poboljšati trenutnu poziciju u kojoj se nalazi organizacija. Postavljanjem ovakvih pitanja, oni

povećavaju razinu nelagode u ljudima oko sebe te ih navode na razmišljanje. Karizmatični vođe uvijek imaju alternative koje predstavljaju suradnicima te im tako ulijevaju povjerenje i bude nadu te stvaraju dojam da posjeduju rješenje za svaku moguću situaciju koja može biti potencijalno opasna. Upravo u pružanju tih alternativnih rješenja, istinski karizmatični vođe majstori su pravovremenosti. Oni znaju osjetiti pravi trenutak te ga redovito prepoznaju i sprovedu riječi u djelo. (Vries, 2009)

Karizmatični vođe također veoma vješto stvaraju snažne slike i uvjerenja koja pokreću ljude. Oni znaju kvalitetno ispričati priče te znaju kako iznijeti svoje tvrdnje kroz ceremonije, simbole i scenografije kao da glume u teatru. Poput najboljih glumaca i interpretatora majstori su za jezik, stručnjaci u korištenju usporedbi, metafora i ironije. Jedan od najboljih primjera vođe koji koristi simbole i slikovitost u domeni poslovanja je pokojni Steve Jobs u vremenima dok je bio vođa tehnološkog giganta Apple. Služeći se svojim govornim sposobnostima i moći artikuliranja, svoje zamisli vješto je prenosio svijetu. Tako se pamte njegove reklame kojima je predstavljao svoje proizvode, a jedna od najupečatljivijih je bila za računalo Macintosh. Reklama je nimalo suptilno prenosila poruku kako ništa više neće biti isto te da kreće u izravnu bitku sa IBM-om. (Vries, 2009)

### **2.2.2. Generička uloga vođe**

Vođe svakodnevno upravljaju radnim grupama, a te grupe koliko god bile različite ipak imaju određene zajedničke karakteristike koje se mogu pokriti tzv. modelom tri kruga. Ovaj model čine zajedničke karakteristike grupa, a to su: tim, zadatak i pojedinac. Ključ ovog modela je da uspješnu grupu čini interakcija između te tri karakteristike jer jedna bez drugih ne mogu funkcionirati. Iz prethodno navedenog modela proizlaze i temeljne uloge vođe u organizaciji, a to su redom ispunjavanje zajedničkog zadatka, oformljavanje i održavanje tima, motiviranje i razvoj pojedinca unutar svakog tima. (Adair, 2010)

Prema tvrdnjama Johna Adaira u knjizi „Strategic leadership“, temeljna uloga vođe se može rastaviti na više specifičnih funkcija poput planiranja i ocjenjivanja. Prvo što se može primjetiti je da se te funkcije ne mogu izričito pripisati jednom od područja iz ranije objašnjenog modela tri kruga, već imaju dobar ili loš utjecaj istovremeno na sva tri područja. Primjerice, planiranje izgleda kao dio područja zadatka ali sa druge strane nema ništa štetnijeg za tim od loše izvedenog plana koji tada frustrira pojedinca i smanjuje im radni moral i motivaciju. Dakle, promatrajući model tri kruga sa područjima vidljivo je

kako je vođa odgovoran za ispunjenje i nadziranje svakog od njih. Funkcije vodstva koje se mogu izdvojiti su:

- definiranje zadatka
- planiranje
- komuniciranje
- kontroliranje
- podrška
- informiranje
- recenziranje

Pobrojane metode se mogu nazvati funkcijama vodstva jer se njihovom interaktivnom upotrebom oblikuje uloga vođe uz prisutnost emocionalne inteligencije vođe koji ulaže sav svoj trud, znanje i duh. (Adair, 2010)

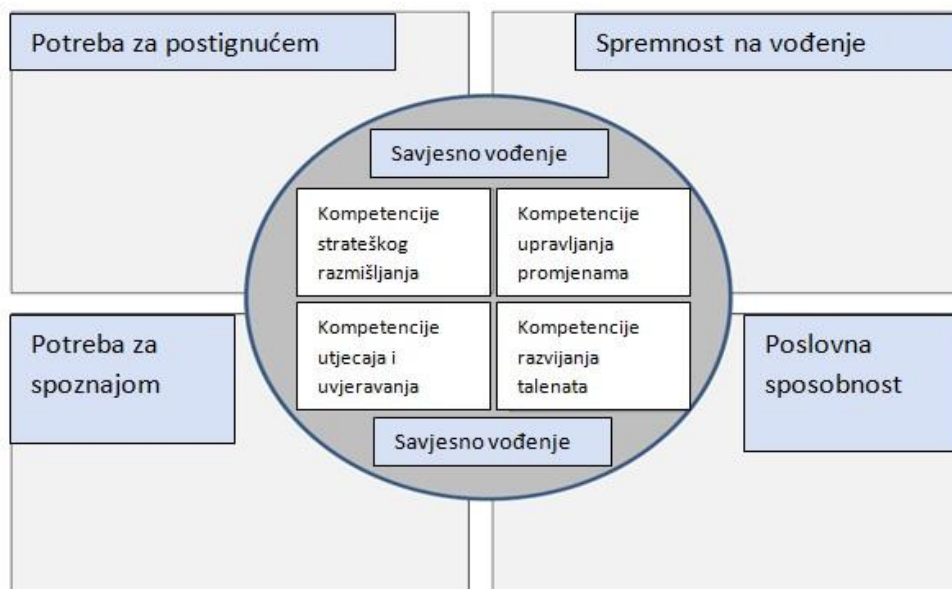
### **2.3. Razvoj kapaciteta za uspješno vodstvo**

Strateško vodstvo uključuje rješavanje pitanja kojima se obično bavi hijerarhijski vrh tvrtke tj. vrhovni menadžment. Razvijanje kompetencija strateškog vodstva razlikuje se od razvoja vještine nadzora ili sa druge strane razvijanje menadžerskih vještina za upravljanje operativnim poslovima. Iako su osnovne vještine poput upravljanja ljudima i vođenje kroz svakodnevne zadatke i izazove još uvijek važne, to nije dovoljno za provođenje uspješnog strateškog vodstva. Strateško vodstvo zahtijeva korištenje mašte i kreativnosti. Odluke donesene na strateškoj razini zahtijevaju sposobnost suočavanja s novim izazovima i prijetnjama. Vođe na strateškoj razini moraju razviti empatiju i mudrost, sposobnost razmišljanja izvan okvira i moraju biti u mogućnosti povezivati i sintetizirati različite ideje. Također, ističe se da strateški lideri moraju imati sposobnost uočavanja specifičnih psiholoških prilika tj. imati razvijeno kognitivno zapažanje. Takve prilike su one koje drugima nisu očite. Prepoznavanje takvih mogućnosti uključuje sposobnost da istražuju i vide nepoznato što se mnogi ne bi usudili. Isto tako važno je da osim razumijevanja i praćenja konkurencije na tržištu, strateško vodstvo podrazumijeva i psihologiju spoznaje. (Norzailan, et al., 2016)

### 2.3.1. Model kompetencija strateškog vodstva

Ovaj model temelji se na dva sloja, unutarnji i vanjski. Vanjski sloj uključuje karakteristike vođe potrebne za provedbu uloge vodstva, a to su zapravo kvalitete koje su kombinacija iskustva i osobnih karakteristika vođe. Grafički prikaz modela vidljiv je na sljedećem prikazu.

Slika 1 Model kompetencija strateškog vodstva



Izvor: (Norzailan, et al., 2016), str. 395

Određene karakteristike čine osobu prikladnijom za ulogu strateškog vođe. Strateško vodstvo treba nekog ambicioznog tko ima velike potrebe za postignućima. Vođe moraju biti pojedinci koji imaju volju i želju organizaciju odvesti na višu razinu. Potreba za spoznajom je osobina čovjeka koja podrazumijeva da je osoba spremna uključiti se u rasprave i neprestano razmišljati kako unaprijediti i poboljšati trenutnu situaciju. Pojedinci sa visoko razvijenim kognitivnim kompetencijama imaju veću vjerojatnost da pronađu nove informacije, uživaju u svrhovitom razmišljanju te će isto tako oblikovati vlastito mišljenje i procjenu na temelju racionalnih argumenata uz uživanje u istraživanju novih mogućnosti i otkrivanju različitih opcija. Da bi osoba uopće postala dio strateškog vodstva, ona mora biti spremna voditi, za razliku od onih koji se ugodnije osjećaju kada su podređeni i primaju naredbe te izvršavaju dane im zadatke. Posljednja važna karakteristika kao dijela vanjskog kruga ovog modela, vezana je uz pravilno shvaćanje poslovnog svijeta i srži poslovanja kompanije. Ova karakteristika je kombinacija obrazovanja i osobnog



iskustva u branši te oblikuje njihovo razumijevanje načina poslovanja poduzeća. (Norzailan, et al., 2016)

Unutarnje komponente ovog modela su strateške kompetencije liderstva. U srži tog unutarnjeg sloja je savjesno vodstvo. Važno je razvijati lidere koji se vode savješću kako bi se osiguralo da se sve ostale kompetencije u ovom modelu koriste za postizanje bolje pozicije organizacije. Strateški vođe trebaju imati kompetencije za strateško razmišljanje. To uključuje upotrebu kreativnosti i mašte kako bi se što kvalitetnije vizualizirale nove mogućnosti i razmišljanja izvan okvira. Kompetencije za upravljanje promjenama potrebne su zato što nove strateške ideje zahtijevaju promjene vezane uz postojeće sposobnosti te narušavaju postojeću ravnotežu. Strateško vodstvo uključuje prebacivanje fokusa cijele organizacije na osnaživanje konkurentskih prednosti. Također, strateško vodstvo mora usmjeriti i motivirati svoje sljedbenike da se što lakše prilagode novonastalim situacijama. Kompetencije uvjeravanja i utjecaja su potrebne jer nove strateške ideje moraju biti uvjerljivo prenesene i objašnjene drugim vođama. Te nove ideje nisu nešto s čime su se drugi već upoznali te ih je potrebno detaljno obrazložiti kako bi bile što brže i lakše prihvaćene. Konačno, kompetencije za razvoj talenata povezane su sa sposobnošću razvijanja budućih vođa. Sama provedba strategije zahtijeva sposobne vođe na svim razinama te je zbog toga važno imati kadar sposobnih vođa kako bi se kompanija što lakše prilagodila kada nastupe promjene. (Norzailan, et al., 2016)

### **2.3.2. Razvoj kompetencija strateškog vodstva**

Razvijanjem strateških upravljačkih kompetencija mijenjaju se navike menadžera što ponajviše uključuje promjenu načina razmišljanja. Osim što menadžeri razvijaju dugoročni pogled na probleme, oni također moraju reagirati i na situacije s kojima se trenutno suočavaju. S obzirom na neizvjesnost koju donosi svaka nova ideja, oni moraju biti u mogućnosti brzo učiti i prilagoditi se. Ponekad moraju biti fleksibilni kako bi iskoristili neočekivane situacije i preokrenuli ih u svoju korist. Isto tako, moraju biti uporni i otporni u suočavanju sa poteškoćama i neuspjesima dok prolaze kroz neizvjesna vremena. (Norzailan, et al., 2016)

Strateški vođe također se moraju riješiti navike samo razmišljati o svojoj funkciji i biti u mogućnosti razviti jedan širi pogled na situaciju kroz makro perspektivu. Oni moraju imati holistički pogled na tvrtku kao sustav. Taj se pogled mora odraziti na njihovoj spremnosti

za stvaranjem ideja koje povećavaju vrijednost firme kao cjeline, a ne samo njihove funkcije. (Norzailan, et al., 2016)

Promjena ovih navika zahtijeva više od samog organiziranja tečajeva za podučavanje menadžera o korištenja strateških alata. Umjesto toga, razvijanje vještina strateškog vodstva zahtijeva neprestano obrazovanje i prikupljanje različitih iskustva. Ovakve metode uključuju specifična iskustva kroz koja menadžer postaje sposoban mijenjati dosadašnji način razmišljanja, transformirati ponašanje i razvijati nove kompetencije. Te se promjene mogu postići uključivanjem sljedećih principa u programima razvijanja vještina strateškog vodstva poput poticajne prakse, iskustva donošenja odluke u stresnim situacijama, refleksivnog učenja i mentoriranja. (Norzailan, et al., 2016)

Razvijanje vještina kroz poticajnu praksu podrazumijeva da menadžer svakodnevno prolazi kroz zadatke i izazove u sklopu ovog programa te tako skuplja potrebno iskustvo. Baveći se tim zadacima menadžeru se pruža prilika za korištenjem i razvojem naučenih vještina te isto tako postoji mogućnost pogreške iz koje se može izvući kvalitetna pouka koja će biti korisna u daljnjem radu i suočavanju sa sličnim problemima. Ovakva praksa trebala bi biti obavezan dio svakog programa vezanog uz razvoj vještina strateškog vodstva jer je od neprocijenjive važnosti pri razvoju talenata. (Norzailan, et al., 2016)

Pored toga, vještine i sposobnosti odlučivanja također se mogu poboljšati uključivanjem što više stresnih situacija u programu razvoja strateškog liderstva. To se postiže izlaganjem zahtjevnim zadacima, kratkim rokovima i nepoznatim problemima. Ovakvi pritisci i stresne situacije kojima je osoba izložena trebale bi izvući njenu kreativnost i snalažljivost te bi trebale pozitivno utjecati na razvoj njihove psihološke otpornosti na rješavanje izazova i stresa kada djeluju na najvišem nivou menadžmenta. (Norzailan, et al., 2016)

Razvijanje kompetencija strateškog vodstva također zahtijeva sposobnost razmišljanja kroz probleme sa kojima se osoba suočava. Rješenja novih i dvosmislenih problema obično nisu očigledna te potraga za njima zahtijeva kritičko razmišljanje. Takve situacije zahtijevaju da menadžeri razmišljaju o problemima i situacijama proaktivno prije nego do njih dođe. Takav proces usvajanja znanja i vještina poznat je pod nazivom refleksivno učenje koje potiče racionalno i logično razmišljanje. Refleksivno učenje uključuje postavljanje hipoteza gdje se menadžer ponovno preispituje o uzročno-posljedičnoj vezi nastalog problema. Menadžeri često mogu osjetiti veliki pritisak i stres kada se bave ozbiljnim problemima u poslovanju te tada mogu razviti emocionalne reakcije. Takvi emotivni

odgovori mogu utjecati na njihovu odluku. Svrha refleksivnog razmišljanja jest omogućiti im rješavanje poteškoća na logičan i racionalan način. Proces učenja trebao bi uključivati trenutke za razmišljanje kako bi se mogle procijeniti osobne slabosti, tražiti mogućnosti za poboljšanje i održati objektivnost pri suočavanju s teškim i stresnim situacijama. (Norzailan, et al., 2016)

Da bi refleksivno učenje bilo učinkovitije, treba biti podržano od strane mentora koji pomažu menadžerima za vrijeme njihovog razvijanja vještina. Mentorstvo se definira kao uparivanje starijeg i kvalificiranog zaposlenika s mlađim zaposlenikom koji obično ima manje vještina i iskustva. Ova metoda temelji se na obostranom dijeljenju iskustva tijekom kojeg rastu vještine i širi se znanje učenika. Mentori također mogu pružiti moralnu podršku tijekom stresnih situacija jer kao što smo već spomenuli, razvijanje vještina strateškog vođenja treba uključivati što više stresnih i izazovnih situacija. Takve situacije mogu biti dio programa poticajne prakse u kojoj se postepeno povećava težina zadataka. Mentori mogu pomoći zaposlenicima da se osvrnu na svoje dosadašnje iskustvo te da izvuku pouke iz proteklih teških situacija. Dakle, mentorstvo postaje mehanizam koji pomaže refleksivnom učenju te pomaže menadžerima da se odmaknu od razvijanja negativnih emocija kada se susretnu sa poteškoćama. Mentorstvo isto tako povezuje sva tri principa unutar programa razvoja strateških kompetencija na način da stvara pozitivan utjecaj na zaposlenika. (Norzailan, et al., 2016)

Uključivanje navedenih načela u aktivnosti razvoja vještina strateškog vodstva može započeti obukom u učionici na određenu temu poput upravljanja promjenama i upravljanje projektima. U sklopu takvih učionica sudionici dobivaju zadatke za provođenje posebnih projekata gdje se obično započne s malim projektima koji se mogu izvesti za nekoliko tjedana. Svaki takav projekt zahtijeva rad s ljudima iz različitih poslovnih funkcija i uključuje pokretanje promjena. U početnim fazama, od sudionika se samo očekuje da razviju prijedloge za te projekte. Prijedlog se može odnositi na ocjenu potencijala tržišta, održivost proizvoda ili mjesto gdje treba graditi novo postrojenje. Nakon toga, sudionici dobivaju povratne informacije o tome kako unaprijediti svoje ideje i smisliti bolje prijedloge. Ovdje mentori imaju važnu ulogu kako bi pomogli sudionicima da razmisle o svom prijedlogu te da im pomognu nositi se sa stresom i poteškoćama tijekom projekta. (Norzailan, et al., 2016)

Kako se razumijevanje i performanse poboljšavaju, sudionicima se zatim daju projekti na implementaciju. Učenje kreće od razvijanja prijedloga do stvarnog obavljanja projekta. Ovi projekti su duži od prethodnih te mogu potrajati nekoliko mjeseci. Također i ovdje se dobiva povratna informacija kako bi menadžeri naučili na svojim pogreškama i širili svoja iskustva. Zatim slijede još veći projekti. Ovoga puta projekti su duljeg trajanja, mnogo složeniji i uključuju rad sa različitim dionicima društva i kolegama iz različitih poslovnih funkcija. Kako sudionici prolaze kroz program razvoja vještina, morati će rješavati sve složenije zadatke i probleme, biti inovativni, surađivati s mnogim strankama te primjenjivati raznolike i nove vještine. Biti će situacija u kojima će morati donositi teške odluke i pokazati osobine vodstva. Također se mogu naći u etičkoj dilemi i testirati vlastiti moral, ali zato bogato iskustvo poput ovog pomoći će im u razvoju novih pogleda, mudrosti i promjeni krutih navika menadžera. (Norzailan, et al., 2016)

### **3. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

Brojna poduzeća koja su otišla u stečaj i propala, nagnala su mnoge da prodube svoje znanje o poslovnoj krizi, njezinim obilježjima i izvorima, kao i instrumentima prikladnim za njeno ovladavanje. Danas je konkurencija nemilosrdna i menadžment je pod velikim pritiskom i lako upada u greške te čak i uspješna poduzeća mogu doći na rub stečaja za veoma kratko vrijeme ili upasti u tešku krizu. Poslovna kriza više nije tema samo za konzultante i savjetnike već za svako poduzeće. Svako poduzeće danas treba posvetiti pozornost obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom i znati se vješto njima koristiti. Kada je riječ o instrumentima, prvenstveno se misli na one vezane uz preventivno djelovanje, ali i na instrumente identifikacije i ovladavanja krizom jer je važno u što ranijem stadiju prepoznati razvoj krizne situacije i preokrenuti ju u vlastitu korist. Ako se ne reagira na vrijeme, kriza se produbljuje i tada nastaju problemi jer što je kriza dublja, to je njome teže ovladati. Ponekad je jedini izlaz iz krize promjena temelja poslovanja tj. situacijom preokreta ući u nova tržišta nekih drugih industrija. (Bedenik, 2003.)

#### **3.1. Vrste poslovnih kriza**

Sama riječ kriza označava neku tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca te teške situacije. O krizi se govori u raznim područjima života pa tako i u ekonomiji i poslovnom svijetu. U prošlosti su se krize u poslovnom svijetu promatrale na razini ukupnog gospodarstva kao konjunktorni ciklusi, a kasniji razvoj poslovne ekonomije pridonosi nastanku pojma poslovne krize. Poslovna kriza se najčešće definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Kada se priča o primarnim ciljevima poduzeća misli se na egzistencijalne ciljeve koji se tiču očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku (likvidnost), zatim dugoročno postizanje barem minimalne dobiti (uspjeh) te stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha. Vezano uz primarne ciljeve mogu se definirati i određene vrste kriza. Nemogućnost plaćanja dospjelih obveza je trajna slabost poduzeća i naziva se nelikvidnost te se radi o krizi likvidnosti. Poslovanje sa gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala što odražava krizu uspjeha. Ako pak nedostaju potencijali uspjeha i gube se konkurentne prednosti tada nastupa strateška kriza. (Bedenik, 2003.)

### **3.1.1. Tipologija poslovne krize**

Svaka poslovna kriza ima vlastita obilježja i nastala je pod raznim utjecajima internih i eksternih činitelja i njihovih odnosa. Međutim, da bi se krize lakše razumjele poseže se za blagom generalizacijom u vidu tipiziranja kriza. Tako razlikujemo sljedeće kriterije: uzrok krize (interno i eksterno uzrokovane), broj uzroka (unikauzalne i multikauzalne), trajanje (karatkotrajne i dugotrajne), stupanj opažanja (potencijalne, latentne i akutne), ovladivost kriznim procesom (konačno ovladive, privremene i neovladive), vrste posljedica (destruktivne i konstruktivne), lokalizacija posljedica ( interne i eksterne), ciljevi poduzeća (strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti), stadij krize (opasnost za opstanak i uništavajuća kriza), predvidivost (predvidive i nepredvidive). (Bedenik, 2003.)

Neki od najvažnijih kriterija su svakako stupanj predvidivosti krize te stupanj opažanja. Pod stupnjem predvidivosti podrazumijevaju se predvidive i nepredvidive krize. Nepredvidive su one koje se ne mogu predvidjeti, a isto tako niti izbjeći jer je ovdje riječ o prirodnim katastrofama te iznenadnim događajima poput požara, pada zrakoplova i sličnih katastrofa čiji jednostrani događaj ima uništavajući ishod i može biti povod poslovne krize. Kada je riječ o predvidivim krizama tada se sva koncentracija svodi na prevenciju o kojoj ovisi mogućnost izbjegavanja krize, a takav način upravljanja krizom zove se anticipativno upravljanje kriznim situacijama. (Bedenik, 2003.)

Stupanj opažanja krize je izrazito važan za mogućnost ovladavanja samom krizom jer što se kriza kasnije spoznaje, što su simptomi očitiji, to je ona dublja, a proces izlaska iz nje zahtjevniji. Ističu se tri glavne faze kriznog procesa, a redom su to potencijalna kriza, latentna te akutna koja prelazi iz ovladive u neovladivu krizu. Prva faza je vezana uz anticipativno upravljanje krizom, dok je ona krajnja vezana uz reaktivno upravljanje krizom. (Bedenik, 2003.)

Potencijalna kriza nije stanje krize, nego je to faza u kojoj se javlja mogućnost pojave krize gdje nepoduzete mjere mogu u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem uzrokovati moguću krizu. Kako se ponekad pogrešan razvoj ipak ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti potencijalno opasne situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja krizom ili smanjenja rizika. (Bedenik, 2003.)

Latentna kriza je faza u kojoj su se potencijalni izvori krize pretvorili u stvarne opasnosti koje nisu odmah uočljive već ih je potrebno identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Glavna značajka ove faze je da poduzeće ima dovoljno vremena

identificirati opasnost te SWOT analizom utvrditi vlastite snage, slabosti, prilike i prijetnje. Promjene u ovoj fazi su postupne i rijetko kada se dogodi da kriza stigne odjednom i bez ranijeg upozorenja jer se obično blagi signali promjena javljaju minimalno pola godine prije pojave vidljivih simptoma. Problem leži u tome što menadžment često ignorira takve rane signale i koncentrira se na budući poslovni razvoj (sindrom selektivnog opažanja) što ga može koštati stečaja u budućnosti. (Bedenik, 2003.)

Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojem su simptomi jasno vidljivi u poslovnim procesima te financijskim i računovodstvenim izvješćima. U ovoj fazi vremenski horizont je malen, a pritisak za brzim djelovanjem je velik te je stoga akutna kriza znatan generator promjena. Promjene mogu biti strukturalne ili promjene u ponašanju čime poduzeće može otvoriti nove vidike i šanse. Konačni ishod krize je sanacija ili likvidacija. (Bedenik, 2003.)

### **3.2. Ustrojstvo i funkcioniranje kriznog tima**

Krizni menadžment u širem smislu može se definirati kao planiranje taktike koja će pomoći organizaciji da što lakše podnese teret teških vremena do kojih može doći u budućnosti. Također, uključuje aktivnosti poput planiranja što se treba učiniti prije nego kriza nastupi, kako se boriti kada kriza nastupi te koje aktivnosti poduzeti nakon što kriza prođe. (Gottschalk, 2002.)

Današnji globalizacijski trendovi zahvatili su cijeli svijet i nemoguće je u njima ne sudjelovati. Svijet je u svim svojim pojavnim oblicima postao uistinu međuovisan pa više nije moguće ignorirati novonastale promjene, a zbog kompleksnosti sustava teško je u njemu uspostaviti ravnotežu. Krize danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Krizni menadžment je bolji i učinkovitiji ako je krizna strategija određena pravovremeno. Svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju. (Jelena Legčević, Katarina Taučer, 2014.)

Proučavajući aktivnosti koje je potrebno poduzeti prije nastanka potencijalne krize, svakako se nameće osnivanje kriznog tima koji će biti u pripremi te se aktivirati kada se uoče potencijalne poslovne opasnosti za organizaciju. Zadaća kriznog tima u složenoj

kriznoj situaciji jest brza i ciljana analiza uzroka i procjena posljedica krize, kao i predlaganje i potencijalno ostvarivanje mjera za ovladavanje krizom. Krizni tim u organizacijskoj mreži poslovnog subjekta najčešće se javlja u obliku štabne funkcije na najvišoj razini odlučivanja odmah uz predsjednika uprave. Takva pozicija omogućuje kriznom timu snagu prodora i brzinu odlučivanja o uvođenju pojedinih mjera, a isto tako pridonosi i psihološkom olakšanju članova tima zbog efekta čuvanja leđa. Krizni tim obilježavaju važnost, hitnost i sposobnost odlučivanja. S obzirom na sastav kriznog tima, važno je naglasiti da svako područje organizacije tj. svaki odjel koji može pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom, mora biti zastupljen u kriznom štabu. Sastav kriznog tima ovisi o vrsti nastale krize ali najčešće su to predstavnici razvoja, proizvodnje, logistike, tehnike, kontrolinga, pravne službe, ljudskih potencijala i odnosa s javnošću. (Bedenik, 2003.)

**Slika 2 Matrica toka procesa krize**

Faze \ Razine	Prevenција	Rana spoznaja	Ovladavanje krizom	Obnavljanje	Učenje iz krize
sadržajno-procesna		2	3		
informacijska	1				
organizacijska			4		7
komunikacijska					
psihološka					

Izvor: (Bedenik, 2003.), str. 44

Kao što je vidljivo na slici 2, iz osnovnih zadataka kriznog tima proizlazi pet faza upravljanja krizom kroz pet razina. Upravljanje kriznim situacijama počinje od prevencije kao početne faze u kojoj se razvija spremnost za razvoj kriznog plana. U idućem koraku pozornost se usredotočuje na rano upozorenje gdje se prate promjene ključnih indikatora koji mogu nagovijestiti potencijalni krizni razvoj te se na temelju njih izrađuju informativna izvješća. Početna dva koraka usmjerena su na to da do krize uopće ne dođe. Kada se stanje promijeni iz normalnog u izvanredno tj. kada kriza nastupi tada započinje faza ovladavanja krizom gdje se razvijaju mjere upravljanja krizom. Faza obnavljanja započinje izlaskom iz krize gdje je cilj što brže vratiti poduzeće na pravi put koji osigurava rast prihoda i ponovu pojavu dobiti. Posljednji ali možda i najvažniji dio za buduće krizne



slučajeve koje nosi poslovanje odnosi se na učenje iz krize. Ovaj posljednji korak zapravo je u ovom kružnom, cikličkom sustavu dio početne faze preventivnog djelovanja. (Bedenik, 2003.)

### **3.3. Identifikacija i klasifikacija rizika kao izvora poslovne krize**

Uobičajeno dominira stav da su rizici svugdje, da okružuju poslovanje svakog subjekta te da je poduzeće žrtva izložena nemilim događajima i okolnostima. Prirodno je prenijeti odgovornost na druge, međutim kriza je uglavnom unutarnja.

Pitanje izvora krize može izgledati veoma jednostavno, ali u stvarnosti to nije baš tako. Krenuvši od teorijskih pristupa koji objašnjavaju što je važno za uspjeh poduzeća može se doći i do odgovora koji su to najznačajniji izvori poslovnih kriza. S jedne strane strukturalistički pristup se temelji na činjenici da je struktura industrije ključni faktor uspjeha. Na drugoj strani postoji resursni pristup prema kojem su za uspjeh poduzeća ključni jedinstveni resursi poduzeća. Empirijska istraživanja u svijetu pa tako i u Hrvatskoj podupiru resursnu teoriju te dokazuju kako uspjeh poduzeća ovisi samo o poduzeću i njegovim unutarnjim sposobnostima te konkurentskoj prednosti. Ako poslovni uspjeh najviše ovisi o unutarnjim snagama tada se to zasigurno može primijeniti i za poslovni neuspjeh. (Bedenik, 2003.)

#### **3.3.1. Identifikacija rizika**

Identifikacijom rizika želi se pravodobno spoznati potencijalne opasnosti koje bi mogle naštetiti poduzeću. Pri tome se posebna pozornost posvećuje rizičnim poslovima, neispravnostima u računovodstvu te povredama zakona što bi moglo smanjiti prihode i oslabiti financijsku moć poduzeća. Rizici mogu nastati u različitim djelovima poslovanja krenuvši od internih rizika poduzeća, preko rizika tržišta nabave, kapitala, prodaje, tehnologije, konkurencije, pa sve do pravnih, političkih i drugih uvjeta poslovanja kao i prirodnih utjecaja. Identifikacija rizika provodi se na strukturiran, detaljan i potpun način kako bi se obuhvatili svi bitni rizici tj. opasnosti od mogućih gubitaka u poslovanju, a provodi se prema tri kriterija. Prvi kriterij se odnosi na razinu promatranja koja obuhvaća poslovne cjeline, poslovna područja i pogone. Drugi kriterij je vezan uz područja promatranja koja obuhvaćaju poslovne funkcije poduzeća poput proizvodnje, marketinga,

istraživanja i razvoja. Treći kriterij se tiče vrste rizika, a to može biti vanjski, unutarnji, operativni, financijski i sl. (Bedenik, 2003.)

Rezultat procesa identifikacije rizika je profil rizika poduzeća koji se mijenja sukladno promjenama vanjskih i unutarnjih uvjeta. Kako bi se što lakše obavio proces identifikacije, postoje različiti postupci koji tome pridonose. Brainstorming je metoda koja se često koristi u rješavanju poslovnih problema, pa se tako koristi i za identifikaciju rizika. Također, koriste se i Delphi metoda, simulacijski programi, analize vremenskog slijeda događaja, kontrolne liste pitanja, benchmarking, radionice, povijesni pregled rizika te indikatori ranog upozorenja koji su posebna vrsta informacijskih sustava. (Bedenik, 2003.)

### **3.3.2. Klasifikacija rizika**

Rizik se može definirati na više načina, pa se tako u svijetu ekonomije i poslovanja izdvajaju tri definicije. Prema prvoj definiciji rizik se može objasniti kroz opasnost od gubitka ili nastanka štete tj. mogućnost nastanka nepovoljnog budućeg razvoja koji može biti opasan za opstanak poduzeća što predstavlja rizik u užem smislu. Nadalje, rizik u širem smislu definira se kao varijabilnost ili disperzija gdje se podrazumijeva mogućnost drugačijeg ishoda od očekivanog. Rizik u smislu propisanog zakona definira se kao opasnost da u okviru poslovanja mogu nastati gubici čije kritične granice određuje uprava poduzeća. (Bedenik, 2003.)

U literaturi naglašava se podjela na opće i posebne rizike. Opći rizici vezani su uz poduzeće u cjelini, dok se posebni odnose na neko poslovno područje unutar poduzeća poput proizvodnje, prodaje, nabave ili marketinga. Načelno, rizici se mogu klasificirati u tri glavne kategorije s obzirom na značenje za poduzeće kako je vidljivo na sljedećem tabličnom prikazu. (Bedenik, 2003.)

**Tablica 1 Kategorije rizika s aspekta poduzeća**

Rizici više sile	Politički i/ili ekonomski rizici	Poslovni rizici		
Potres, poplava, oluja i sl.	Promjene u političkoj i/ili društvenoj okolini	<b><u>rizici poduzeća</u></b> organizacijska struktura, organizacijski procesi, obrada podataka, zaposleni	<b><u>poslovni rizici u užem smislu</u></b> proizvodi, tržišta prodaje, inovacije, investicije	<b><u>financijski rizici</u></b> opasnost gubitka u financijskom području
Kategorija I	Kategorija II	Kategorija III		

Izvor: (Bedenik, 2003.)

Prema tabeli 1 koja prikazuje kategorije rizika s aspekta poduzeća vidljivo je da su rizici prve kategorije nepredvidive prirodne katastrofe koje utječu na poduzeće i uzrokuju za njega uništavajuće posljedice sve do prestanka poslovanja. Rizici druge kategorije su sve opasnosti za poduzeće koje proizlaze iz promjene političke ili gospodarske okoline, a tu se podrazumijevaju promjena vlade, strukturalne promjene gospodarstva i slično. Rizici treće kategorije odnose se na jezgru poslovanja poduzeća tj. na njegovu poslovnu aktivnost.

Kategorizacija rizika prema tabeli 1 polazi od hijerarhijskih odnosa i mogućnosti utjecaja poduzeća. U prvoj kategoriji poduzeće nema mogućnost utjecaja jer se radi o nepredvidivim prirodnim katastrofama. Rizici koji spadaju u drugu kategoriju i kojima je poduzeće izloženo su relativno kontrolabilni, jer ovisno o njihovoj veličini i značenju za gospodarstvo postoji mogućnost ograničenog djelovanja. U trećoj kategoriji rizika nalaze se sve opasnosti i slabosti koje su u samom poduzeću i koje poduzeće, sustavnim i promišljenim djelovanjem može izbjeći. Ovdje je također važno napomenuti uzajamni odnos i međudjelovanje rizika koji se po pravilu uzajamno pojačavaju i to neproporcionalno. (Bedenik, 2003.)

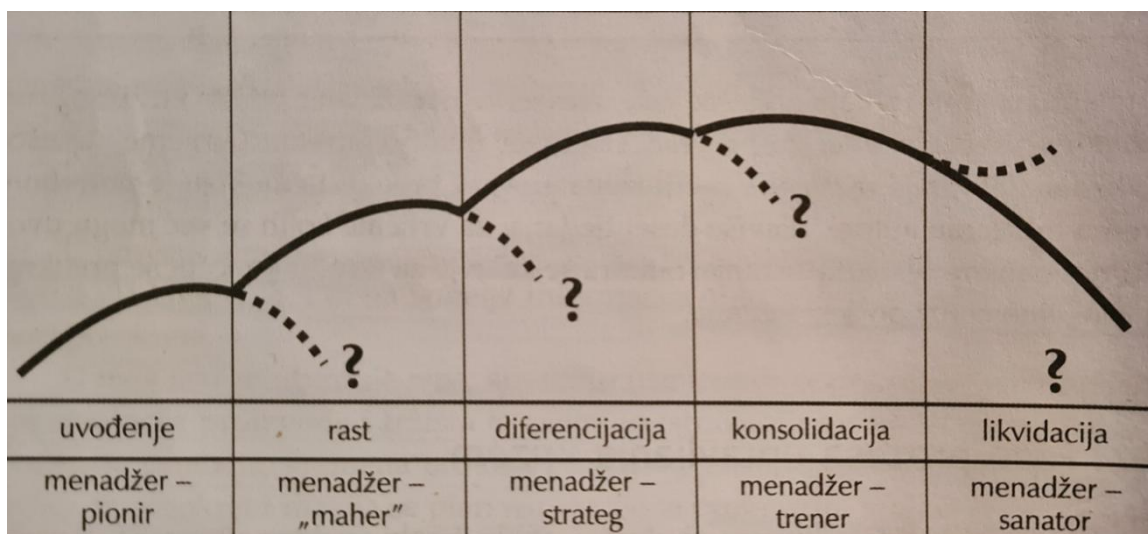
Rizici se mogu podijeliti u još nekoliko skupina pa se tako u literaturi mogu pronaći financijski i nefinancijski, statički i dinamički, opći i posebni, čisti i špekulativni, vanjski i unutarnji te operativni i strateški rizici, kao i kombinacije različitih vrsta rizika. Sva organizacijska pravila i mjere koje se odnose na prepoznavanje rizika i procjene utjecaja na poslovanje organizacije nazivaju se upravljanje rizicima. (Bedenik, 2003.)

### 3.4. Faze procesa upravljanja krizom

Proces upravljanja krizom veoma je kompleksan jer uključuje široki spektar aktivnosti koje se mogu prikazati kroz nekoliko faza. Proces poslovnog upravljanja krizom obuhvaća znatno više aktivnosti u odnosu na upravljanje krizom u užem smislu koje podrazumijeva samo aktivnosti za vrijeme krize tj. aktivnosti ovladavanja kriznom situacijom. Kriza je nezaobilazni dio poslovanja svakog poduzeća te ju nijedno poduzeće ne može preskočiti, čak ni ona najuspješnija. Konkretna razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća je u načinu na koji se poduzeće nosi sa krizom. Uspješnija poduzeća imaju razvijene alate, metode i instrumente pomoću kojih se kriza sprječava, pravodobno prepoznaje i njome ovladava pa tako kriza nastupa rijetko, traje kraće i posljedice su manje. (Bedenik, 2003.)

Potencijalni dolasci kriznih situacija vidljivi su i u grafičkom prikazu životnog vijeka poduzeća koji jasno prikazuje prekretnice u poslovanju u kojima se donose važne odluke za nastavak poslovanja.

**Slika 3 Životni vijek poduzeća**



Izvor: (Bedenik, 2003.) str. 54

Slika 3 prikazuje životni vijek poduzeća na kojem su vidljivi prijelazi kroz određene faze razvoja. Svaka faza donosi sa sobom kritične točke sa pitanjima i problemima na koje treba znati odgovoriti kako bi poduzeće nastavilo rasti. Prijelazi iz jedne faze u drugu nisu linearni, već skokoviti i nose sva obilježja kriznih situacija. Kad se tome pridodaju vanjski izvori krize, dolazi se do složene situacije poduzeća i pojačanih izazova. Neadekvatni odgovori na izazove prijelaza iz jedne razvojne faze u drugu znače opasnost za nastavak poslovanja poduzeća.

Prema (Bedenik, 2003.), uspješno upravljanje krizom uključuje anticipativno tj. preventivno djelovanje kako bi se spriječio dolazak krize, identifikaciju krize te reaktivno upravljanje krizom koje podrazumijeva ovladavanje kriznom situacijom.

Anticipativno upravljanje krizom tj. preventivno djelovanje je najbolji način kako upravljati krizom jer se tako rješavaju problemi usklađivanja poduzeća i okoline. Ostvaruje se prvenstveno jačanjem kompetentnosti menadžera te upotrebom instrumenata koji nagovještavaju nastupanje određenih promjena te omogućuju prilagođavanje i prijelaz na novi smjer. Osnovni cilj koji se želi postići upotrebom različitih instrumenata je povećanje osjetljivosti na moguće buduće promjene. Najvažniji instrumenti koji se ovdje koriste su upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja. (Bedenik, 2003.)

Sljedeći korak je identifikacija krize do kojeg se dolazi ako se kriza nikako nije mogla izbjeći. U ovoj fazi procesa upravljanja krizom cilj je prepoznavanje situacije u kojoj se našlo poduzeće te kao što je ranije rečeno, stvaranje profila rizika poduzeća koje odgovara na pitanja jesmo li u krizi i kojeg je intenziteta. U ovoj fazi također se koriste instrumenti ranog upozorenja ali i instrumenti praćenja simptoma negativnog razvoja. Simptomi koji se javljaju u ovoj fazi su: gubitak tržišnog udjela, smanjenje rentabilnosti, smanjenje ekonomičnosti, insolventnost i nelikvidnost te prezaduženost. (Bedenik, 2003.)

Neuspjelom prevencijom i jačanjem simptoma krize poput lošeg stanja prihoda i gubitaka u osnovnoj poslovnoj krizi dolazi se do posljednje faze u kriznom razdoblju, a to je ovladavanje krizom i traženje načina izlaska iz nje. Ova faza naziva se još i reaktivno upravljanje krizom gdje postoje dva načina izlaska iz krize, a to su izlazak iz krize vlastitim snagama, pomoću banaka i trećih osoba poput vjerovnika ili dobavljača te likvidacija ako je stanje beznadno. Dakle, literatura poznaje dva smjera izlaska iz krize, a to su sanacija ili likvidacija. Sanacijom se želi spasiti, ozdraviti poduzeće kako bi i dalje opstalo ali ne nužno na istom tržištu ili industriji. Sa druge strane, likvidacijom se gasi poslovanje kada se uoči da nastavak rada više nema realnih izgleda jer su utvrđene veće slabosti i prijetnje od snaga i prilika (Bedenik, 2003.)

#### **4. ANALIZA SLUČAJA STRATEŠKOG VODSTVA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

Analiza uloge strateškog vodstva u kriznim situacijama provesti će se na primjeru Volkswagen Grupe koja se 2015. godine našla u jednoj od najvećih afera u svijetu automobilske industrije tzv. „Dieselgate“. Ovaj skandal instantno je odjeknuo cijelim svijetom i šokirao ljude, a pogotovo lojalne kupce vozila iz Volkswagen Grupe.

Volkswagen Grupa sa sjedištem u njemačkom Wolfsburgu jedan je od vodećih svjetskih proizvođača automobila i najveći proizvođač automobila u Europi. U teškim tržišnim uvjetima, 2019. godine broj vozila isporučenih kupcima porastao je za 170 000 u odnosu na prethodnu kada je ukupan broj prodanih automobila iznosio 10,8 milijuna vozila. U istome razdoblju udio na globalnom tržištu automobila porastao je sa 12,2 na 12,9 posto što u apsolutnom iznosu prihoda iznosi porast veći od 16 milijardi eura tj. rast sa 236 milijardi eura na 252,6. Dobit nakon odbitka poreza za 2019. godinu iznosila je 14 milijardi eura, što je također više nego prethodne godine kada je iznosila 12,2 milijarde eura. (Volkswagen, 2020.)

Volkswagen grupu čini dvanaest marki iz sedam europskih zemalja, a to su: Volkswagen putnički automobili, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen teretna vozila, Scania i MAN. Svaka marka ima svoj karakter i djeluje kao neovisna cjelina na tržištu. Spektar proizvoda kreće se od motocikala do malih automobila i luksuznih vozila. Grupa posluje sa 123 proizvodna pogona u 20 europskih zemalja i još 11 zemalja u Americi, Aziji i Africi. Kompanija ima 671.205 zaposlenika širom svijeta koji proizvode vozila i rade u uslugama vezanim za vozila ili drugim područjima poslovanja. Volkswagen Grupa prodaje svoja vozila u 153 zemlje svijeta. (Volkswagen, 2020.)

Trenutno uprava Volkswagen Grupe ima šest članova. Svaki član uprave odgovoran je za jednu ili više funkcija unutar koncerna Volkswagen, a dr. Herbert Diess je predsjednik uprave. Rad uprave Volkswagen Grupe podupiru uprave ostalih marki i poslovnih jedinica unutar holdinga. Volkswagen Groupa obvezala se na održivo, transparentno i odgovorno upravljanje. U skladu s preporukama njemačkog „Kodeksa korporativnog upravljanja“, prakticira se koncept održivosti na razini cijele Grupe i upravljanje rizicima usmjerenih na budućnost i osigurava se jasan okvir za buduće upravljanje ekološkim pitanjima,

odgovornosti prema zaposlenicima i društveni angažman svih marki unutar koncerna. (Volkswagen, 2020.)

Afera Dieseldgate zahvatila je kompaniju u rujnu 2015. godine kada je američka Agencija za zaštitu okoliša objavila vijest o kršenju Zakona o čistom zraku od strane poznatog njemačkog proizvođača automobila. Utvrđeno je kako je Volkswagen namjerno programirao dizel motore sa turbopunjačem na način da prepoznaju testiranje na emisiju ispušnih plinova kao što je natrijev dioksid. Kada bi program prepoznao testiranje, uključio bi se tzv. „defeat device“ koji tijekom eko-testiranja gasi pojedine sustave motora koji tako ispada ekološki prihvatljiviji. Rezultati eko-testa bi tada bili u granicama koje su bile propisane zakonom o zaštiti okoliša, a u realnosti su rezultati zapravo bili i do 40 puta nepovoljniji. (Hotten, 2015.)

Emitiranje natrijevog dioksida je zakonom ograničeno jer su istraživanja dokazala da ovaj emisijski plin ugrožava ljudski život i pokreće razvoj bolesti poput astme, bronhitisa, izaziva respiratorne i kardiovaskularne probleme te preuranjenu smrt. (Mansouri, 2016)

#### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje slučaja Dieseldgate provedeno je na temelju dostupnih sekundarnih izvora podataka u obliku publikacija, stručnih članaka i izvješća ranije provedenih istraživanja od strane relevantnih institucija, medija i udruga koje su se bavile proučavanjem navedenog slučaja.

#### **4.2. Rezultati istraživanja**

U rujnu 2015. godine nakon objave vijesti o lažiranju podataka na eko-testu, ubrzo se stvorio veliki pritisak medija na upravu Volkswagena da se službeno obrate javnosti vezano za pristigle optužbe. Pritisci su urodili plodom i Volkswagen je na čelu sa predsjednikom uprave Martinom Winterkornom, sljedeći dan izdao priopćenje u kojem je potvrdio da su navodi o varanju na testiranjima na ispušne plinove, istiniti. Navedeno priopćenje je bilo potvrdnog oblika uz isprike kupcima koji su se osjećali prevareno, ali bez ikakvih daljnjih informacija vezanih uz slučaj. (Amelang & Wehrmann, 2020)

Winterkorn se ispričao zbog uporabe ilegalne tehnologije u svojim dizelskim automobilima koja im je omogućila izbjegavanje kršenja američkih propisa o emisijama. Također je rekao da će tvrtka istraživati slučaj i surađivati s vladinim istragama te da mu je osobno duboko žao i ispričava se što su narušili povjerenje kupaca i javnosti. (Washkuch, 2015.)

Analizirajući prvu reakciju vodstva na kriznu situaciju, vidljivo je da su ostali zatečeni i nisu imali razvijenu proaktivnu komunikaciju sa medijima i okolinom. Reakcija uprave uslijedila je nakon pritiska javnosti što je jedno od obilježja reaktivne komunikacije koja se ne smatra poželjnom i preporuča se izbjegavanje takvog načina komunikacije. Strategija reaktivne komunikacije koju je vodstvo na čelu sa Martinom Winterkornom odabralo kod prvog obraćanja javnosti je javno sažaljenje u kojoj je vidljiva kombinacija žaljenja i isprike jer u većini slučajeva samo izraz žaljenja nije zadovoljavajući za javnost.

Izražavanjem žaljenja moguće je umanjiti intenzitet neprijateljstva dionika, javnosti i kritičara prema organizaciji, ali i ublažiti broj potencijalnih sudskih tužbi protiv organizacije. Međutim, žaljenje bez isprike nekad jednostavno neće zadovoljiti kritičare i javnost. Isprika kao strategija također podrazumijeva čiste izjave kojima organizacija od svojih dionika i javnosti traži oprost. Zbog bojazni od mogućih sudskih tužbi organizacija često u svoje izjave uključuje poruke kojima izražava žaljenje zbog nekog događaja i štete koja je nastala, ali pritom izrazito pazi da slučajno ne potvrdi da je potpuno odgovorna za sve što se dogodilo te kako bi trebala snositi svu materijalnu odgovornost. (Jugo, 2017.)

Ubrzo nakon objave Agencije, uslijedila je prezentacija novog passata u New Yorku koju je vodio izvršni direktor Volkswagena za Ameriku, Michael Horn. U jednome trenutku osvrnuo se na aferu i izjavio kako su u potpunosti pogriješili jer je kompanija bila neiskrena prema Agenciji i odborima za zaštitu okoliša. Napomenuo je i kako moraju ispraviti stvari, s vladom, javnošću, kupcima, zaposlenicima te trgovcima rekavši da postupci tvrtke nisu u skladu s njezinim temeljnim vrijednostima. (Seib, 2015)

U ovome slučaju, strategija koju je vodstvo odabralo nije zadovoljila javnost jer nisu dobivene informacije u željenom opsegu te je mnogo toga ostalo neobjašnjeno što je dovelo do još većeg pritiska i produbljivanja krize. Prvi potez koji je napravljen u smjeru korektivnog ponašanja bila je ostavka Martina Winterkorna koji je time htio očistiti put novome vodstvu na čelu sa Matthiasom Muellerom, kako bi što lakše i bez repova krenulo sa vraćanjem narušenog povjerenja.



Jedan od prvih poteza Matthiasa Muellera bio je priznanje da je više od 11 milijuna prodanih vozila obuhvaćeno ilegalnim programom, od kojih čak 8 milijuna na tržištu Europske unije. Isto tako, ubrzo se obratio i radnicima unutar Grupe i najavio veliko rezanje troškova koje neće biti bezbolno ali sve u cilju očuvanja radnih mjesta i vraćanje kreditnog rejtinga povećanjem razlike priljeva i odljeva sredstava u novčanom toku. (Cremer & Iser, 2015)

Ovim potezom započelo je konkretno korektivno ponašanje vodstva Volkswagena. Vidljivo je žrtvovanje trenutnog stanja kako bi se prikupila sredstva za što lakši izlazak iz krize putem ulaganja u razvoj naprednih tehnologija koje omogućuju čiste, „zelenije“ dizel motore. To je značilo veliku orijentaciju na pozicioniranje marke Volkswagen kao ekološki prihvatljive kako bi u budućnosti vratili izgubljeno povjerenje.

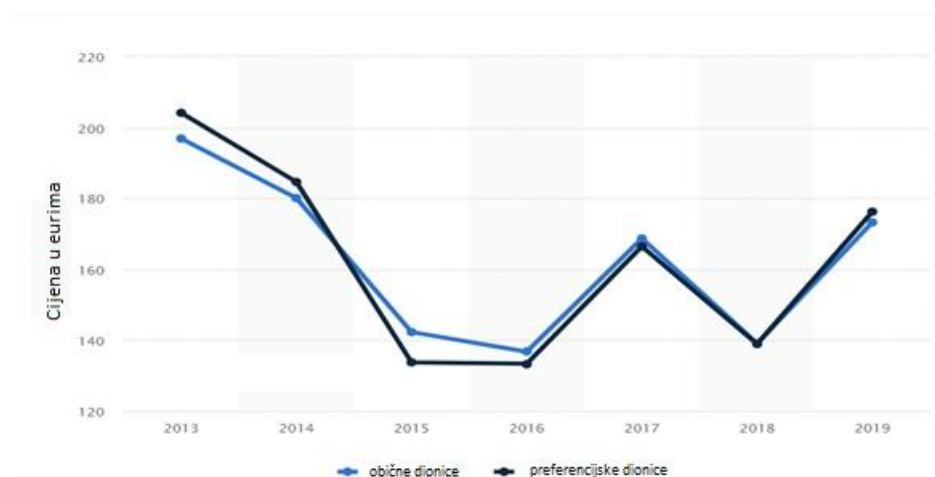
Konačno, u siječnju 2016. kompanija je objavila ono što je nazvala pokušajem „Vraćanja neprocjenjivog povjerenja” svojim klijenata nudeći im pet stotina dolara na dvije poklon kartice gdje se jedna mogla koristiti bilo gdje, dok se druga mogla koristiti za proizvode i usluge kod zastupnika VW-a i besplatan pristup pomoći na cesti. Paket je procijenjen na trošak od gotovo 250 milijuna američkih dolara. Već u prvih 10 dana od izdavanja poklon kartica, prijavilo se više od 125 000 kupaca zahvaćenih automobila, no prihvaćanje poklon kartica nije utjecalo na to da oštećeni kupci iskoriste pravo na druge pravne radnje u budućnosti. (Tidwell, 2017.)

Američki senat ovu je ponudu također nazvao krajnje neprimjerenom kojom se samo pokušava sakriti istinska dubina Volkswagenove obmane. Pozvali su na daljnju istragu i zahtijevali od Volkswagena da ponudi svim vlasnicima mogućnost otkupa za svoje TDI modele. Paket poklon kartica je bila jedina naknada za potrošače do lipnja 2016., kada je kompanija s vladom Sjedinjenih Američkih Država postigla konačnu nagodbu u iznosu većem od 10 milijardi USD. Nagodba je vlasnicima nudila ili otkup ili popravak za sva pogođena vozila, kao i plaćanje restitucije u iznosu od nekoliko tisuća dolara svakom vlasniku. Sve u svemu, New York Times je pisao da bi potrošači mogli očekivati kako će dobiti između 12.500 i 44.000 dolara, ovisno o starosti vozila. Vlasnici su dobili pojedinačne obavijesti o svojoj ponudi za otkup ili popravke s uvjetima ovisnim o starosti vozila i drugim referentnim vrijednostima. Konačna nagodba bila je najveća u povijesti autoindustrije i nadmašila je za nekoliko milijardi dolara nagodbe iz drugih kriza s kojima su se suočili GM i Toyota. (Tidwell, 2017.)

U Sjedinjenim Američkim Državama Volkswagen Grupa se već nakon devet mjeseci prema nagodbi, složila platiti naknade građanima, potrošačima, saveznim i državnim tijelima. U Volkswagen Grupi trošak se do 2018. godine povećao na više od 25 milijardi dolara zbog otkupa ili popravka vozila s ugrađenim ilegalnim računalnim programom, isplate nadoknade šteta kupcima zbog prijave i gubitka vrijednosti vozila, te isplate ostalih kazni. S druge strane, Volkswagen u Europi nije imao izravnih troškova vezano uz aferu Dieseldgate kao u Americi. Naime, u Europi su dopuštene više emisije štetnih plinova te je stoga kupcima u njihovim vozilima potrebna samo jednostavna nadogradnja računalnog programa koja se izvodila besplatno tijekom redovitih servisa kod službenih zastupnika Volkswagenovih automobila. Ista praksa vrijedi i za hrvatske kupce vozila iz Volkswagenovih tvornica, te su i njima pri redovitim servisima zastupnici dužni besplatno napraviti zahvat na računalnom programu. (Žmuk & Perović, 2018.)

Ovaj skandal u kojem se našao Volkswagen utjecao je na njihov poslovni rezultat tako da su prvi puta u posljednjih 15 godina ostvarili gubitak u trećem kvartalu tada tekuće 2015. godine od 1.7 milijardi eura ponajviše zbog rezerviranja iznosa većeg od 6 milijardi eura za potrebe nošenja sa krizom. Također kriza se odrazila i na velike gubitke udjela na tržištu prodanih automobila od 40% , instantan pad vrijednosti dionica od 20%, zatim za nekoliko dana dodatnih 18% te se pad nastavio i početkom 2016. godine ali manjeg intenziteta od 2% zbog velikih tužbi koje su prijetile. (Washkuch, 2015.)

**Slika 4 Kretanje cijene dionica Volkswagen Grupe (2013.-2019.g)**



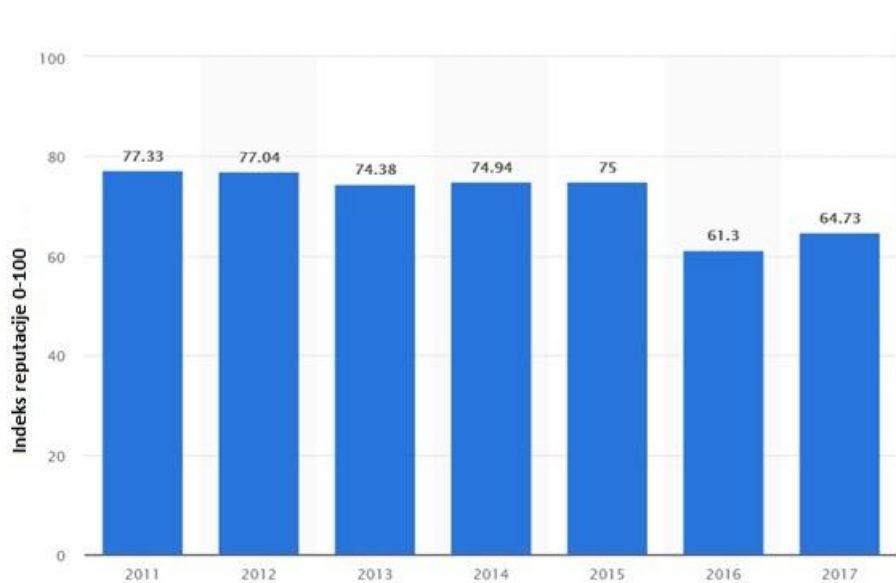
Izvor: (Statista, 2020.)

Na slici 4 vidljiv je nagli pad cijene dionica na dan izbijanja afere 2015. godine te stagnacija tijekom naredne godine. Oporavak tj. rast cijena kreće krajem 2016. godine, a uz daljnje fluktuacije ipak je uočljiv trend rasta cijene dionica.

Vodstvo Volkswagen Grupe je tada odlučilo da će iskoristiti ovu krizu i skandal da se iz temelja promijeni imidž i ugled kompanije tako da se orijentiraju na razvoj alternativnih pogonskih motora poput onih električnih. Sukladno tome, razvili su strateški program pod nazivom „TRANSFORM 2025+“ koji se temelji na elektrifikaciji proizvodne game kojom se želi postati vodeći svjetski proizvođač električnih automobila. (Amelang & Wehrmann, 2020)

Strateško vodstvo se odlučilo na razvoj nove strategije orijentirane na budućnost koja se temelji na električnim automobilima. Takav potez je veoma hrabar jer se do tada u Volkswagenu nije ozbiljno razmišljalo o elektrifikaciji proizvodne game, ali se pokazalo da je to smjer u kojem treba ići poslovanje kako bi se ostavili problemi iza sebe, pogotovo oni koji se tiču ekološki neprihvatljivih dizelskih motora.

**Slika 5 Indeks reputacije VW Grupe 2011. - 2017. godine**

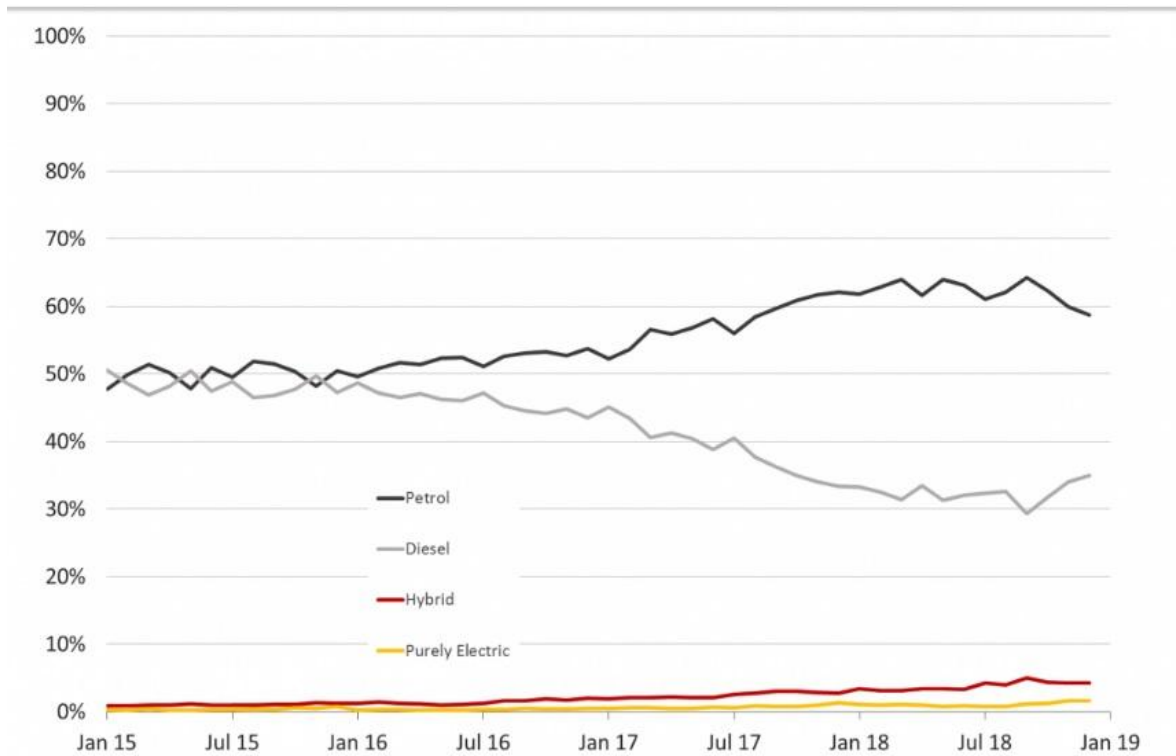


Izvor: (Statista, 2020.)

Slika 5 prikazuje kretanje indeksa koji je vezan uz reputaciju Volkswagen Grupe između 2011. i 2017. godine. Na grafičkom prikazu vidljiv je osjetan pad nakon izbijanja afere, ali i oporavak već u iduće dvije godine. Međutim, sami porast reputacije ne možemo izravno

pripisati novoj strategiji, nego se ovdje mora pridodati popuštanje pritiska javnosti i kupaca zbog izrazite lojalnosti što potvrđuje i broj registriranih novih automobila sa dizelskim agregatima koji i dalje imaju velik udio, dok električni automobili još uvijek imaju niske postotke.

**Slika 6 Udio prodanih automobila prema vrsti pogonskog goriva - VW, Njemačka (2015. - 2019.)**



Izvor: (Amelang & Wehrmann, 2020)

Unatoč skandalima s emisijama, Volkswagen postaje najveći svjetski proizvođač automobila sa prodajom od 10,3 milijuna vozila u 2016. godini. (Amelang & Wehrmann, 2020) Ovaj podatak govori kako Volkswagen i dalje ima lojalne kupce bez obzira na skandale koji su vezani uz kršenje ekoloških propisa te da je pritisak bio slab i kratkoročan. Može se zaključiti kako je glavni faktor kod odluke o kupnji vozila i dalje kvaliteta samog automobila i bezuvjetna lojalnost prema marki. Ove tvrdnje mogu se potkrijepiti i istraživanjem o ekološkoj osjetljivosti Volkswagenovih investitora i kupaca koje je pokazalo da je afera Dieseldgate imala velik utjecaj na pad vrijednosti redovnih i povlaštenih dionica Volkswagen grupe. S druge strane, pokazalo se da afera Dieseldgate nije imala značajan negativan utjecaj na prodaju vozila Volkswagen grupe. Dapače, nakon kratkog razdoblja prilagodbe, Volkswagen grupa je nastavila povećavati prodaju vozila i nakon otkrivanja afere Dieseldgate. (Žmuk & Perović, 2018.)

U travnju 2018. godine, ponovo dolazi do smjene vodstva kada Dr. Herbert Diess preuzima mjesto od Matthiasa Muellera. Dr. Herbert Diess nastavlja sa promoviranjem strateškog programa „TRANSFORM 2025+“ i vraćanjem povjerenja kupaca uz daljnji porast broja prodanih vozila. (Amelang & Wehrmann, 2020)

Promatrajući način vođenja Volkswagen grupe od strane njezinih menadžera i dosadašnjih predsjednika, mogu se uočiti karakteristike transformacijskog pristupa vodstvu. Takav pristup vodstvu podrazumijeva konstantan rad na inovacijama i redovito uvođenje promjena koje održavaju poslovanje kompanije na najvišoj razini uz motiviranje podređenih kako bi maksimalno, čak i iznad vlastitih mogućnosti pridonijeli rastu poduzeća. Volkswagen to potvrđuje svakim svojim nastupom na najvećim svjetskim sajmovima automobila gdje prikazuju napredak i prezentiraju inovacije u svojim automobilima.

Prema (Vries, 2009), transformacijski pristup vodstvu također podrazumijeva i povećanje ovlasti podređenima koji tako sudjeluju u najvažnijim odlukama u kompaniji. Takav način rada može biti koban ako komunikacija i povjerenje nisu na zadovoljavajućoj razini jer može doći do iskorištavanja ovlasti i donošenja odluka koje mogu naštetiti poduzeću.

Prateći ovaj model možemo zaključiti kako se upravo takav problem javio unutar vodstva Volkswagen Grupe kada se donosila odluka o umetanju ilegalnog računalnog programa koji mijenja rezultate ispitivanja ispušnih plinova. Odluka o umetanju ilegalnog računalnog programa donesena je na nižim razinama menadžmenta bez znanja nadređenih te je tim činom narušen temelj modela vodstva kakvog je provodila uprava. Prekidom komunikacije i narušenim povjerenjem izbila je najveća afera u povijesti autoindustrije. Izbijanje afere u javnost najskuplje je stajalo tadašnjeg predsjednika uprave Martina Winterkorna koji je ubrzo odstupio sa funkcije. Budući novi predsjednici uprave provodili su i dalje sličan model strateškog vodstva uz zadatak da promjenom ljudi u upravi i određenih menadžera te voditelja poslovnih funkcija pokušaju distancirati se od afere te stvoriti novi vlastiti krug ljudi od povjerenja.

Afera „Dieselgate“ dala je uvid u ulogu strateškog vodstva prije i za vrijeme krizne situacije uz otkrivanje pozitivnih i negativnih strana određenog modela vodstva poput transformacijskog koji se provodi u Volkswagen Grupi.

Prateći kronologiju događaja i razvoj krize u Volkswagen grupi, vidljivi su razni potezi i promjene u strateškom vodstvu. Krenuvši od narušavanja povjerenja unutar hijerarhije i prvih reakcija te obraćanja javnosti kada je afera otkrivena, preko odstupanja ključnih ljudi sa dužnosti pa sve do zaokreta u srži poslovanja gdje je novi cilj postati vodeći proizvođač električnih automobila. Međutim, Volkswagen je veoma specifičan proizvođač automobila koji ima jedne od najlojalnijih kupaca na svjetskom tržištu automobila. Upravo taj odnos marke i kupaca odigrao je najvažniju ulogu u ovoj krizi za Volkswagen. Otkrivanjem afere uslijedio je blagi šok za kupce, međutim taj pritisak je bio kratak i prodajne brojke su se ubrzo vratile na staru razinu, čak se nastavio i daljnji rast. Problemi su bili vidljiviji na tržištu kapitala i burzama gdje je oporavak sporiji i teži, a najveći problemi ostaju oni sa velikim državnim tužbama na koje su potrošena velika novčana sredstva dok neki sudski procesi još nisu ni završeni.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je provedeno isključivo na temelju sekundarnih izvora podataka koji su javno dostupni. Uz ovakav način provedbe istraživanja veže se ograničenje dubine izvora podataka kojom bi se objasnili interni događaji koji se odvijaju u pozadini svakog obraćanja javnosti i intervjuiranja vodećih ljudi Volkswagen Grupe. Usprkos tome, podaci koji su korišteni u svrhu ovog istraživanja bili su dostatni da se donese kvalitetan zaključak o ulozi strateškog vodstva u konkretnoj kriznoj situaciji.

## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada bila je analiza uloge strateškog vodstva u kriznim situacijama koja je provedena na temelju afere „Dieselgate“ u kojoj se 2015. godine našla Volkswagen Grupa. Afera „Dieselgate“ je najveća afera u povijesti automobilske industrije i samim time adekvatan temelj za provedbu analize aferom izazvane krize i uloge koju u njoj ima strateško vodstvo.

Afera je izbila zbog neetičnog ponašanja kako strateškog vodstva Volkswagen Grupe tako i voditelja ostalih proizvodnih funkcija koje su bile uključene u razvoj i implementaciju ilegalnog softvera u dizelske motore. Takvo ponašanje bilo je u potpunoj suprotnosti sa poslovnim vrijednostima koje je Volkswagen komunicirao te su u očima kupaca bili zadnja kompanija koja bi mogla takvo nešto učiniti. Upravo zbog toga, objavom i otkrivanjem afere uslijedio je veliki početni šok za sve dionike, za koje se ispostavilo da je najveći dojam ipak ostavilo na investitore i ulagače dok su se kupci ubrzo oporavili što se moglo vidjeti na porastu prodaje automobila već u narednoj 2016. godini.

Analizirajući ponašanje strateškog vodstva moglo se uočiti narušavanje komunikacijskog toka pri samom donošenju odluke o ilegalnoj ugradnji softvera i narušavanje danog povjerenja podređenima, što se svakako ne bi smjelo događati u takvoj kompaniji. Zatim, izbijanjem afere u javnost bilo je vidljivo žaljenje za učinjenim nelegalnim i nečasnim radnjama, a ponajviše za izgubljenim povjerenjem kupaca. Kao glavni cilj u krizi bilo je postavljeno ubrzano vraćanje izgubljenog povjerenja od strane kupaca te su većina javnih obraćanja bila usmjerena ka njima uz izražavanje žaljenja i isprike. Za vraćanje izgubljenog povjerenja razvijena je i nova strategija TRANSFORM 2025+ koja stavlja proizvodnju električnih automobila u prvi plan te koja bi trebala stvoriti novi dojam o Volkswagenu kao ekološki prihvatljivom proizvođaču automobila.

Možemo zaključiti kako je strateško vodstvo uložilo velike napore i velika sredstva na promjenu temeljnih vrijednosti tvrtke i ugleda temeljenog na novoj strategiji koja se tiče električnih automobila. Međutim, povrat povjerenja od strane kupaca nije bio u potpunosti povezan sa potezima uprave jer se nije temeljio na novoj strategiji vezanoj za električne automobile. Oporavak se temeljio na porastu prodaje automobila sa benzinskim motorima ali i onih sa dizelskim motorima zbog kojih je afera i otkrivena, samo što su ti dizelski agregati danas ipak u skladu sa državnim regulacijama i zakonima o zaštiti okoliša. Ovu

tezu potvrđuju prodajne brojke automobila sa benzinskim i dizelskim agregatima nakon otkrivanja afere, pogotovo na njemačkom tržištu kako se moglo vidjeti na slici 6.

Volkswagen i dalje teži provedbi nove strategije jer vide budućnost u električnim automobilima, ali možda ne tako blisku kao što su planirali u početku.



## LITERATURA

- 1.) Adair, J., 2010. *Strategic leadership*. London: Kogan Page Limited.
- 2.) Amelang, S. & Wehrmann, B., 2020. "Dieselgate" - a timeline of the car emissions fraud scandal in Germany. *Clean Energy Wire*.
- 3.) Amelang, S. & Wehrmann, B., 2020. *Clean energy wire*. [Mrežno] dostupno na: <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieselgate-timeline-car-emissions-fraud-scandal-germany>
- 4.) Bedenik, O. N., 2003.. *"Krizna kao šansa"*. Zagreb: Školska knjiga.
- 5.) Bešić, M., 2015.. *"Oplemenjivanje organizacije u preduzeću : kriteriji i algoritmi u praksi - temelji za sigurno i efikasno rukovođenje i odlučivanje"*. Zagreb: Synopsis.
- 6.) Buble, M., 2005. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- 7.) Buble, M., 2011.. *"Poslovno vođenje"*. Zagreb: M.E.P..
- 8.) Caroselli, M., 2014.. *"Vještine vodstva za menadžere"*. Zagreb: Mate.
- 9.) Cremer, A. & Iser, J., 2015. *VW Warns Staff Of Impending 'Massive Cutbacks'*, Wolfsburg: Reuters.
- 10.) Fuscus, D., 2018.. *Xenophon strategies*. [Mrežno] dostupno na: <https://xenophonstrategies.com/volkswagen-crisis-communication-failures-never-end/>
- 11.) Gotal, M., 2013.. Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, Vol. 7(Broj 4), pp. str. 405-413.
- 12.) Gottschalk, J., 2002.. *"Crisis Management"*. Oxford: Capstone Publishing.
- 13.) Gutić D., Devčić A., Šostar M., 2017. *"Organizacija poduzeća"*. Osijek: Studio HS Internet.
- 14.) Hotten, R., 2015.. *BBC*. [Mrežno] dostupno na: <https://www.bbc.com/news/business-34324772>
- 15.) Jelena Legčević, Katarina Taučer, 2014.. Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 27(Broj 1), pp. str. 199-208.

- 16.) Jugo, D., 2017.. "Menadžment kriznog komuniciranja". Zagreb: Školska knjiga.
- 17.) Kotter, J. P., 2009.. "Vođenje promjena". Zagreb: Lider press.
- 18.) Labaš, D., 2011.. "Komunikacija i mediji u krizi: zbornik radova znanstvenoga kolokvija s međunarodnim sudjelovanjem, Studijsko središte Hrvatskih studija u Skradinu, 21. do 23. svibnja 2010". Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji.
- 19.) Maner, J.K.; Mead N.L., 2010.. The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 99(Broj 3), pp. str. 482-497.
- 20.) Mansouri, N., 2016. A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 5(4), pp. 211-216.
- 21.) Marcus, A. A., 2019.. "Strategies for managing uncertainty - booms and busts in the energy industry". Cambridge: Cambridge university press.
- 22.) Northouse, P. G., 2010.. "Vodstvo : teorija i praksa". Zagreb: Mate.
- 23.) Norzailan, Z., Othman, R. B. & Ishizaki, H., 2016. Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and commercial training*, 48(8), pp. 394-399.
- 24.) Novak, B., 2001.. "Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima". *Politička misao : časopis za politologiju*, Vol. 38(Broj 3), pp. 206-207.
- 25.) Seib, C., 2015. *Volkswagen's US boss: We totally screwed up*, s.l.: CNBC.
- 26.) Statista, 2020.. *Statista*. [Mrežno] dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/466109/annual-closing-share-prices-of-volkswagen/> [Pokušaj pristupa 1. 9. 2020.].
- 27.) Sučević, D., 2016.. "Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak; s primjerima iz prakse". Zagreb: Visoko učilište Effectus - visoka škola za financije i pravo.
- 28.) Tidwell, M., 2017.. "An analysis of Volkswagen's crisis response strategy". Kansas: University of Kansas.
- 29.) Tipurić, D., 2014. "Iluzija strategije". Zagreb: Sinergija.

- 30.) Volkswagen, 2020.. *Volkswagen Group*. [Mrežno] dostupno na:  
<https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html>
- 31.) Vries, M. K. d., 2009. *Tajna vodstva*. Zagreb: Profil.
- 32.) Washkuch, F., 2015.. *PR WEEK*. [Mrežno] dostupno na:  
<https://www.prweek.com/article/1365154/volkswagens-emissions-crisis-unfolded>  
[Pokušaj pristupa 18 8 2020].
- 33.) West, M., 2005.. *"Tajne uspješnog upravljanja timom"*. Zagreb: Školska knjiga.
- 34.) Yukl, G., 2013.. *Leadership in organizations*. *Pearson Education India*.
- 35.) Žmuk, B. & Perović, L., 2018.. "Ekološka osviještenost investitora i kupaca: slučaj Volkswagen grupe i afere Dieselgate". *Oeconomica Jadertina*, Vol. 8(Broj 2), pp. str. 0-83.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Model kompetencija strateškog vodstva .....	10
Slika 2 Matrica toka procesa krize .....	18
Slika 3 Životni vijek poduzeća .....	22
Slika 4 Kretanje cijene dionica Volkswagen Grupe (2013.-2019.g).....	28
Slika 5 Indeks reputacije VW Grupe 2011. - 2017. godine.....	29
Slika 6 Udio prodanih automobila prema vrsti pogonskog goriva - VW, Njemačka (2015. - 2019.).....	30

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Kategorije rizika s aspekta poduzeća.....	21
---	----

## ŽIVOTOPIS

<b>Osobni podaci</b>	
Ime / Prezime	<b>Marko Horvat</b>
Adresa(e)	Savršćak 2/1, 10430 Samobor
Telefonski broj(evi)	Broj mobilnog telefona: 099/209 5844
E-mail	horvatmarko1611@gmai.com
Državljanstvo	hrvatsko
Datum rođenja	16.11.1994.
Spol	Muški
<b>Radno iskustvo</b>	<i>Studentski posao</i> <b>Lagermax AED</b> 7/2014 – 9/2014, Samobor Špediterski poslovi  <i>Stručna praksa</i> <b>Općina Samobor</b> 2010., Samobor Općinski uredi

## Obrazovanje i osposobljavanje

- 11/2018  
**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
*Magistar ekonomije*
- 10/2013 – 9/2018  
**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
*Sveučilišni prvostupnik (baccalaureus) ekonomije*
- 9/2009 – 9/2013  
**Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor**  
*Ekonomist*

**Osobne vještine** Upotreba Microsoft Office paketa i interneta  
Posjedovanje vozačke dozvole B kategorije

**Materinski jezik** hrvatski

### **LinkedIn**

**Društvene mreže** Marko Horvat  
<https://www.linkedin.com/in/markohorvat-2baa0583/>