

# ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ODABRANIM PODUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19

---

Pracaić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:148:813040>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-17**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ODABRANIM  
PODUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE  
COVID-19**

Diplomski rad

**Petra Pračić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ODABRANIM  
PODUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE  
COVID-19**

**THE ROLE OF CRISIS MANAGEMENT IN SELECTED  
ENTERPRISES DURING THE COVID-19 GLOBAL  
PANDEMIC**

Diplomski rad

**Student: Petra Pracać**

**JMBAG studenta: 00667539983**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, rujan 2021.**

Petra Pracać

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Uloga kriznog menadžmenta u odabranim poduzećima za vrijeme globalne pandemije Covid-19“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, lipanj 2021.

(potpis)

Petra Pracać

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation thesis is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:

Zagreb, June 2021.

(signature)

## SAŽETAK

Zbog teških posljedica koje koronavirus uzrokuje ljudskom zdravlju, diljem svijeta poduzete su epidemiološke mjere u cilju spašavanja ljudskih života, koje su nanijele veliku štetu globalnom gospodarstvu. Pojavom globalne pandemije dolazi do fizičke distance među ljudima i prestanka rada mnogih djelatnosti poput sektora uslužnih djelatnosti što postavlja mnoga gospodarska pitanja u vidu osmišljavanja kvalitetnih ekonomskih politika radi očuvanja svjetskog gospodarstva. Također, pojavom pandemije dolazi do razvijanja svijesti o važnosti uspostave kriznog menadžmenta i procesa upravljanja krizom unutar poduzeća radi lakšeg ovladavanja krizom. Aktivnosti i odgovor kriznog menadžmenta na globalnu Covid-19 krizu u središtu su istraživanja ovog diplomskog rada. U skladu s time, kao predmet istraživanja, postavlja se razina usvojenosti discipline kriznog menadžmenta u odabranim poduzećima prije korona krize i prilagodba postojećeg kriznog menadžmenta i njegovih aktivnosti na covid-19 krizu. Između ostalog, rad istražuje načine na koje je kriza utjecala na navedena poduzeća te njihove poglede na poslovanje nakon završetka neizvjesne krize. Prema tome, istraživački dio diplomskog rada sastoji se od odgovora poduzeća iz odabranog uzorka na konstruktivna pitanja vezana uz razvijenost aktivnosti kriznog menadžmenta prije, za vrijeme i poslije krize.

**Ključne riječi: krizni menadžment, aktivnosti kriznog menadžmenta, Covid-19 kriza, globalna pandemija**

## **SUMMARY**

Due to the severe consequences that coronavirus causes to human health, epidemiological measures have been taken globally to save human lives, which have caused great damage to the global economy. The emergence of a global pandemic leads to strict measures of social distancing and closure of many businesses, especially in the service sector, which raises many economic questions in the form of designing quality economic policies to preserve the world economy. Also, the emergence of a pandemic leads to creating awareness of the reasons of establishing crisis management and crisis management processes within the company in order to facilitate crisis management. The activities and response of crisis management to the global Covid-19 crisis are at the heart of the research of this thesis. Accordingly, as a subject of research, the level of adoption of the crisis management discipline in selected companies before the corona crisis and the adaptation of the existing crisis management and its activities to the covid-19 crisis is set. Among other things, this thesis explores the ways in which the crisis has affected these companies and their views on business after the end of the uncertain crisis. Therefore, the research work consists of the answers of companies from the selected sample to constructive questions related to the development of crisis management at all stages.

**Keywords: crisis management, crisis management activities, Covid-19 crisis, global pandemic**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT</b> .....	<b>4</b>
2.1. Općenito o krizi i kriznom menadžmentu .....	4
2.2. Uloga menadžera u procesu planiranja za krizu.....	8
2.3. Karakteristike kriznog tima i kriznog plana.....	10
2.4. Obuka i krizne vježbe menadžera za djelovanje u krizi.....	16
2.5. Učinkovito vodstvo menadžmenta u krizi.....	19
<b>3. AKTIVNOSTI I ODGOVOR KRIZNOG MENADŽMENTA NA COVID-19 KRIZU</b> <b>23</b>	
3.1. Specifičnost Covid-19 krize i utjecaj na svjetsko gospodarstvo .....	23
3.2. Upravljanje kriznog menadžmenta za vrijeme Covid-19 krize.....	25
3.3. Karakteristike krizne komunikacije za vrijeme globalne pandemije .....	27
3.4. Utjecaj pandemije Covid-19 na krizno upravljanje u Republici Hrvatskoj .....	30
<b>4. ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ODABRANIM PODUZEĆIMA ZA</b> <b>VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19</b> .....	<b>34</b>
4.1. Opći podaci o odabranim poduzećima .....	34
4.2. Razina usvojenosti kriznog menadžmenta u poduzećima prije covid-19 krize .....	36
4.3. Prilagodba postojećeg kriznog menadžmenta na covid-19 krizu.....	38
4.4. Budućnost poslovanja analiziranih poduzeća nakon krize.....	40
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>48</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>49</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>50</b>
<b>Životopis</b> .....	<b>58</b>



# 1. UVOD

Neočekivana poslovna kriza uzrokovana globalnom pandemijom Covid-19 svijet je pogodila početkom 2020. godine i potaknula razvijanje svijesti o značaju discipline kriznog menadžmenta kao sastavnog dijela odgovornog upravljanja poduzećem. Mnoga poduzeća diljem svijeta nisu očekivala i nisu bila spremna na veliku globalnu krizu poput krize uzrokovane epidemijom stoga su imala veoma malo vremena za provođenje i osmišljavanje aktivnosti ublažavanja posljedica i ovladavanja krizom. Poslovni subjekti dužni su unaprijed razmišljati o mogućim utjecajima krize i potencijalnim instrumentima unutar poduzeća koji će omogućiti uspješno ovladavanje krizom. Takvo razmišljanje prevladava kod većine razvijenih poduzeća s uspostavljenim aktivnostima kriznog menadžmenta i procesa planiranja za krizu koji se najčešće kod svih poduzeća sastoji od određenih glavnih sastavnica, iako je moguće razlikovanje u pojedinim detaljima. Glavne sastavnice sustava planiranja za krizu sastoje se od oblikovanih kriznih planova, formiranih kriznih timova, osmišljenih simulacija kriznih događaja i vježbi zaposlenika za ponašanje u izvanrednim situacijama. Poželjno je razmišljanje o poslovnoj krizi kao prilici za izgradnju skladnijeg i uspješnijeg poslovanja, a prihvaćanje krize i razumijevanje njezinih pouka smatraju se željenim procesom pretvaranja krize u šansu za bolje poslovanje poduzeća.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Pitanje koje se postavilo kao predmet istraživanja ovog diplomskog rada je da li poduzeća koja ulažu u proces planiranja za krizu putem raznih edukacija, vježbi i sastavljanja kriznih planova, formiranja kriznih timova, imenovanja kriznih koordinatora, procjenjivanja vlastite ranjivosti i uspostavljanja procesa kontrole i evaluacije imaju bolju prilagodbu i veću spremnost na izvanredne situacije te se bolje snalaze i nose s problemima za vrijeme trajanja krize. Svrha diplomskog rada je osvijestiti i istaknuti važnost usvajanja kriznog menadžmenta kao menadžerske discipline unutar samih poduzeća radi uspješnog upravljanja krizom i lakšeg oporavka. Prema tome, intervjuirano je četiri osobe odgovorne za krizno upravljanje u odabranim poduzećima iz različitih industrija (duhanska industrija, industrija dostave hrane, industrijska automatizacija, energija i održivost i farmaceutska industrija) s ciljem spoznaje razine usvojenosti i prilagodbe kriznog menadžmenta na krizu uzrokovanu globalnom pandemijom.

Sukladno tome, najbitnija istraživačka pitanja su sljedeća:

- Da li odabrana poduzeća imaju pojedince zadužene za praćenje poslovnih rezultata i identificiranje poslovne krize koji čine krizni menadžment?
- Kakva je razina usvojenosti kriznog menadžmenta poduzeća u pogledu postojanja osmišljenih kriznih planova i formiranih kriznih timova?
- Do kojih je promjena došlo u aktivnostima kriznog menadžmenta za vrijeme krize uzrokovane pandemijom?
- Na koji način je pandemija utjecala na poslovanje poduzeća i koja su predviđanja za poslovanje u budućnosti?

## **1.2. Metodologija rada i izvori podataka**

U izradi rada je korišteno primarno i sekundarno istraživanje. Primarno istraživanje provedeno je putem dubinskih intervjua odgovornih osoba za upravljanje kriznim situacijama u četiri odabrana poduzeća različite industrije, s ciljem spoznaje dosadašnje ustrojenosti, ali i prilagodbe kriznog menadžmenta na situaciju koronavirusa. Istraživanje se primarno fokusira na sustave planiranja za krizu uključujući krizni plan, krizni tim, pripremu i vježbe kriznog menadžmenta te proces krizne komunikacije. Odgovori dobiveni od ispitanika analizirani su i uspoređeni kako bi se istražilo da li uspostavljene aktivnosti kriznog menadžmenta olakšavaju suočavanje poduzeća s krizom.

Korišteni sekundarni podaci preuzeti su iz literature koja pokriva područje kriznog menadžmenta i kriznog upravljanja. Također, za sekundarno istraživanje, korišteni su podaci iz domaće i inozemne znanstvene te stručne literature te javno dostupni podaci objavljeni na relevantnim internetskim stranicama koji se odnose na predmet diplomskog rada. Metode korištene pri sekundarnom istraživanju u diplomskom radu su metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije te komparacija.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad čini pet poglavlja. Predmet i cilj diplomskog rada, kao i istraživačka pitanja navode se u prvom poglavlju koji donosi uvod u sam rad. Drugo poglavlje definira pojam krize i discipline kriznog menadžmenta. Važnost kriznog menadžmenta posebno je istaknuta

definiranjem preventivnih aktivnosti poput sastavljanja kriznog tima, kriznog plana te kriznih vježbi potrebnih za učinkovito vodstvo menadžmenta u kriznoj situaciji. Treće poglavlje analizira važnost aktivnosti i odgovora kriznog menadžmenta na krizu koja je uzrokovana neočekivanim koronavirusom. Uz objašnjenja specifičnosti krize i aktivnosti upravljanja kriznog menadžmenta, posebno su naglašene karakteristike krizne komunikacije koje su u velikoj mjeri bitne za rješavanje krize. U ovome poglavlju opisan je utjecaj pandemije na krizno upravljanje u Republici Hrvatskoj. Četvrto poglavlje se odnosi na empirijsko istraživanje, dok je u posljednjem poglavlju rad sumiran u jednu cjelinu. Na kraju je navedena literatura, popis slika i tablica, u prilogu se nalazi vodič za dubinski intervju.

## **2. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT**

Poslovna kriza predstavlja specifičan i neočekivan događaj koji uzrokuje nesigurnost i prijetnju cjelokupnom poslovanju poduzeća dovodeći do stvaranja izazova za poduzeća u pogledu izgradnje i korištenja instrumenata učinkovitog upravljanja krizom.

Kvalitetno postavljene instrumente identifikacije poslovne krize značajno pomažu poduzeću pri preventivnom djelovanju i ovladavanju krizom. Krizni razvoj važno je prepoznati u što ranijem stadiju zbog manje dubine krize, lakšeg i kraćeg procesa ovladavanja kao i manjih posljedica krize. Uspješnom ovladavanju krize značajno doprinosi aktivnost kriznog menadžmenta zadužena za opstanak i osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.

Odgovorno upravljanje poduzećem od strane kriznog menadžmenta podrazumijeva sagledavanje krize u pogledu prepoznavanja postojećih potencijala za napredak u poslovanju i učenju iz dosadašnjih grešaka i nedostataka.

Upravo iz tog razloga u ovom poglavlju detaljno su objašnjeni pojmovi poslovne krize i kriznog menadžmenta, kao i važnost uloge menadžmenta u procesu planiranja za krizu. Iz razloga što krizni plan i krizni tim pripadaju jednim od najvažnijih sastavnica kriznog planiranja, u ovom poglavlju detaljna je pažnja usmjerena na objašnjenje njihovih glavnih karakteristika. Također, kako bi krizni menadžment uspostavio učinkovito vodstvo unutar poduzeća potrebne su razne vježbe i edukacije menadžera za ponašanje u krizi koje su obuhvaćene u poglavlju.

### **2.1. Općenito o krizi i kriznom menadžmentu**

U današnje vrijeme brzih poslovnih promjena i poslovne neizvjesnosti s kojima se brojna poduzeća susreću za vrijeme svakodnevnog poslovanja, neophodno je produbljivanje znanja o poslovnoj krizi i njenim obilježjima, izvorima te instrumentima ovladavanja. Mnoga poduzeća suočena su s intenzivnom konkurentskom borbom na tržištu i brojnim greškama upravljanja poslovanjem što i najuspješnija poduzeća vodi u krizu, kao i njihove kupce i dobavljače. Situacija poslovne krize može se dogoditi svim poduzećima stoga je veoma bitno da poduzeća i njihovi članovi obrate pozornost na obilježja kriznog razvoja i razvoj instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnom krizom kako bi navedenu situaciju pretvorili u poslovni uspjeh.

Kako bi proces upravljanja krizom bio uspješan potrebno je integrirati znanje i iskustvo raznih područja djelovanja kriznog menadžmenta navodi Coombs (2012). Posebno je važno razvijati instrumente potrebne za identifikaciju i ovladavanje krizom kako bi se kriza prepoznala u što ranijem stadiju, ali bitno je i razvijati instrumente preventivnog djelovanja kako bi se pojava krize spriječila na vrijeme.

Situacija duboke krize za poduzeće znači teže ovladavanje krizom koje se može ostvariti jedino pomoću mjera koje temeljito mijenjaju postojeću strukturu poduzeća u pogledu uspostavljenih oblika i procesa. Prijetnja krize podrazumijeva negativnu situaciju koja može utjecati na ugrožavanje ljudskih života, financijsku sigurnost poduzeća, egzistenciju partnera poduzeća i ugrožavanje ljudi u poslovnoj okolini poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2003).

Krizna situacija zahtijeva relativno kratko vrijeme za odgovor što predstavlja čimbenik stresa, a ukoliko se na krizu ne odgovori brzo dolazi do širenja njezinih posljedica i samog eskaliranja događaja.

Nepredvidiva i nesigurna situacija u mnogim područjima života objašnjava pojam krize, dok se poslovna kriza najčešće definira kao nepoželjna situacija unutar poduzeća čiji je rok trajanja ograničen i sadrži ambivalentni ishod (Osmanagić Bedenik, 2003).

Ambivalentnost ishoda označava suprotstavljanje opasnosti za opstanak i uspješne sanacije poduzeća tijekom krizne situacije. Nadalje, način na koji se poduzeće nosi s kriznom situacijom uvelike utječe na definiciju krize, odnosno ukoliko poduzeće iz krize izvuče bitne pouke, kriza se smatra prilikom za rast, dok ukoliko poduzeće ne ovlada kriznim događajima, već oni ovladaju njime, moguće su teške posljedice za poslovanje od kojih se poduzeće neće oporaviti.

Tri su karakteristike krize: iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme za odgovor koje razlikuju krizu od ostalih potencijalnih nesretnih događaja za poduzeće. Kada se spominje čimbenik iznenađenja krize treba napomenuti da niti jedna kriza ne eskalira preko noći te da je najveći problem pri pojavi krizne situacije zapravo nepripremljenost menadžmenta poduzeća (Kešetović, Toth, 2012).

U kontekstu poslovne krize i puta u insolventnost, Osmanagić Bedenik (2003) navodi podjelu na:

- stratešku krizu
- krizu uspjeha i
- krizu likvidnosti

Stratešku krizu opisuje opasnost gubitka potencijala uspjeha do kojeg najčešće dolazi zbog pogrešne procjene tehnološkog razvoja i razvoja cijena, neprikladne investicijske politike, pogrešne lokacije itd. Odnosno, dolazi do pogoršanja strateškog položaja uz dobre rezultate, kada trenutačno nije vidljiv pad prodaje ili dobiti kao ni pogoršanje konkurentske pozicije. Najčešće se radi o situaciji izostajanja odgovarajućih znanja, tržišta, kupaca, proizvoda i usluga.

Smanjenje uspjeha i nastajanje gubitaka uz postojeću likvidnost karakteristike su krize uspjeha kod koje je put u insolventnost gotovo neizbježan, a do nje dolazi zbog nedovoljnog razlikovanja proizvoda u odnosu na konkurenciju. Kriza likvidnosti označava nesposobnost plaćanja obveza do koje dolazi zbog pogoršanja uvjeta isporuke, nemogućnosti naplate potraživanja, itd.

Na Slici 1., prikazani su mogući indikatori navedenih kriza.

Tablica 1. Indikatori tri vrste krize

Vrsta Krize	Indikatori
Strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konkurentska pozicija</li> <li>○ Tržišni rast</li> <li>○ Cijene</li> <li>○ Kvaliteta proizvoda</li> <li>○ Ugled</li> <li>○ Odnos prema kupcima</li> <li>○ Obujam investiranja</li> <li>○ Vrijednost za vlasnike</li> </ul>
Kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Novčani tok</li> <li>○ Burzovna vrijednost</li> <li>○ Stvaranje vrijednosti</li> <li>○ Rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>○ Dobit po dionici</li> </ul>
Kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stupnjevi likvidnosti</li> <li>○ Radni kapital</li> <li>○ Koeficijent obrtaja</li> <li>○ Dani vezivanja</li> <li>○ Novčani tok</li> <li>○ Račun tokova kapitala</li> </ul>

Izvor: Rad autora, prema Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga., str. 58

Fink (2002) definira krizu kao događaj koji u velikoj mjeri može zainteresirati javnost, a uzrokuje nemogućnost normalnog poslovanja, pad imidža i nestabilnost poduzeća.

Sučević (2016) navodi vrste poslovne krize:

- potencijalna kriza
- latentna kriza
- akutna kriza

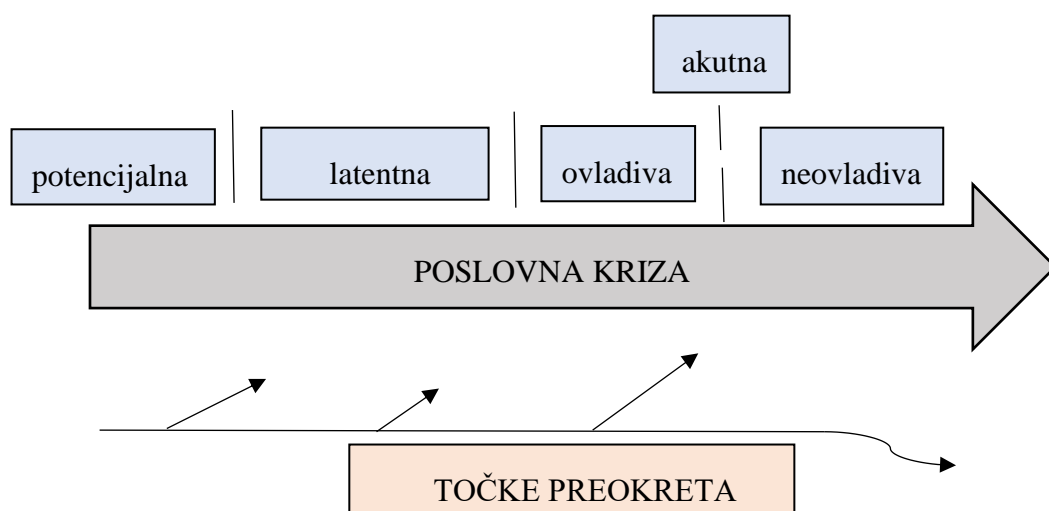
Prva vrsta krize podrazumijeva stanje bez simptoma uz mogućnost nastanka krizne situacije zbog određene slabosti poduzeća koja uz druge okolnosti postaje ozbiljna prijetnja za primarne ciljeve poslovanja poduzeća. Ukoliko je uspostavljen kvalitetan krizni menadžment za vrijeme potencijalne krize može se otkriti skrivena prijetnja poslovanja poduzeća i mjere njenog ovladavanja.

Kod latentne krize razvijena je opasnost koja je skrivena, te se može spoznati putem senzibilnih instrumenata kao što su indikatori ranog upozorenja. Kod takve krize postoji relativno velik vremenski horizont za djelovanje u kojem je potrebno uočiti potencijalne šanse i rizike poslovanja kao put izlaska iz krize.

Treći stupanj razvoja krize naziva se akutna kriza kod koje je utjecaj krize vidljiv u cjelokupnom poslovanju. Ova kriza zahtijeva brz odgovor i djelovanje, stoga su akutne krize generator promjena u strukturi i ponašanju poduzeća. Ishod akutne krize su sanacija ili likvidacija do koje dolazi zbog nemogućnosti ostvarivanja primarnih ciljeva i dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća.

Zaključno, Osmanagić Bedenik (2003) navodi kako je poslovna kriza točka preokreta u razvoju poduzeća koja označava promjenu ključne varijable poslovanja uzrokujući prijetnju samom funkcioniranju poduzeća. Na slici 1. prikazane su faze procesa krize.

Slika 1. Vrste poslovne krize i točka preokreta



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

Kako bi se smanjio utjecaj krize ili kako bi se izbjegla njezina pojava u poduzećima je potrebno uspostaviti menadžersku disciplinu kriznog menadžmenta. Nastavno, Tafra Vlahović (2011) navodi definiciju kriznog menadžmenta kao funkcije koja minimizira moguću štetu u

poslovanju i uspostavlja kontrolu u kriznoj situaciji, te navodi faze zaštite kriznog misaonog sklopa na kojem se temelji krizni menadžment:

- Procjena i identifikacija ranjivih točaka poduzeća;
- Sprečavanje pretvorbe ranjivosti u kriznu situaciju;
- Razmišljanje o mogućim uzrocima krize;
- Proglašenje krize i odabir mjera;
- Provođenje organizirane komunikacije;
- Intervencija u hodu i praćenje faza krize;
- Jačanje reputacije i kredibiliteta.

Nadalje, Osmanagić Bedenik (2003) dijeli krizni menadžment na:

- Preventivni / Anticipativni krizni menadžment;
- Reaktivni krizni menadžment.

Kod preventivnog kriznog menadžmenta govori se o aktivnostima i instrumentima ovladavanja krizom, dok druga vrsta kriznog menadžmenta označava osiguranje osnovnih ciljeva poslovanja poduzeća nakon pojave krize poput očuvanja solventnosti i stvaranja potencijala uspjeha.

Disciplinom kriznog menadžmenta nastoji se izbjeći strateška kriza. To označava neprekidno prilagođavanje postojećih procesa i potencijala uspjeha poput: know-how, kanala distribucije, proizvodnih postupaka i slično. Krizni menadžment potrebno je usvojiti u vidu razumnog upravljanja kojim se prepoznaju potencijali poslovanja, kao što se i sagledavaju greške i nedostaci što je zajedno odlučujuće za ovladavanje krizom.

## **2.2. Uloga menadžera u procesu planiranja za krizu**

Otpuštanje zaposlenika, loši financijski rezultati, narušeni moral zaposlenika i negativne medijske reakcije samo su neki od mnogih mogućih uzroka krize koji negativno utječu na profitabilnost i produktivnost poslovanja poduzeća. Zbog pravovremene reakcije na pojavu krize, za poduzeća je važno uspostaviti disciplinu kriznog menadžmenta koja će upravljati krizom (Tafra-Vlahović, 2011).

Proces upravljanja krizom prema Osmanagić Bedenik (2003) sastoji se od širokog spektra aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu: od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko



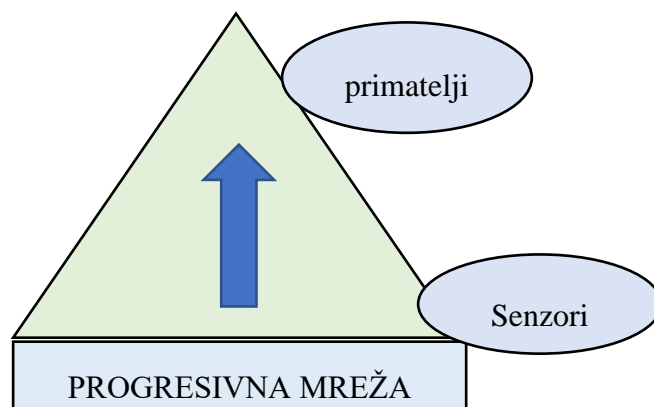
upravljanja krizom u užem smislu, sve do procesa učenja iz krize. Iako jedinstveno rješenje krize ne postoji, poduzeća mogu utjecati na svoj misaoni sklop ponašanja u trenutku krize upravo pripremanjem na krizu, procjenom rizika, planiranjem i predviđanjem potencijalnih scenarija.

Proces planiranja za krizu odnosi se na razdoblje prije pojave krize, odnosno preventivno djelovanje koje je usredotočeno na prospektivno učenje. Mogući scenariji o razvoju poslovanja poduzeća u budućnosti temelj su procesa preventivnog djelovanja.

Krizni plan i njegova izrada važan su dio preventivnog djelovanja iz razloga što krizni plan obuhvaća važne sastavnice i korake djelovanja u slučaju pojave krize.

Kod procesa planiranja za krizu veliku važnost ima informacijska mreža koja pri preventivnom djelovanju ima naglasak na progresivnom informacijskom smjeru, odozdo putem senzora, prema gore, kod primatelja informacija.

Slika 2. Progresivni informacijski smjer



Izvor: Rad autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga., str. 41

Nastavno, Osmanagić Bedenik navodi kako se progresivna informacijska mreža temelji na suradnicima, zaposlenicima i menadžerima koji imaju ulogu senzora te čija je zadaća prihvaćati i dalje prema gore pravodobno prenositi slabe signale koji upozoravaju na potencijalnu krizu. Srednji menadžment ima ulogu u brzom prenošenju kriznih informacija prema top menadžmentu koji zatim informacije prenose članovima uprave kako bi se smanjila opasnost i kako nebi došlo do izostanka pravodobne reakcije.

Nazočna krizna svijest i senzibilizacija na krizu svih zaposlenih potrebna je kako bi progresivna mreža funkcionirala, te kako bi informacije stigle do odgovornih osoba. Najbolji način putem kojeg se rješavaju problemi usklađivanja poduzeća i okoline je anticipativno upravljanje

krizom čiji su instrumenti: upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti te sustavi ranog upozorenja (Osmanagić Bedenik, 2003).

Preventivno upravljanje krizom ostvaruje se snažnim socijalnim i individualnim vještinama menadžera u vidu bolje prilagodbe na buduće promjene. U procesu planiranja za krizu uloga kriznog menadžmenta je spoznaja ranjivih točaka poduzeća i njihovog potencijalnog štetnog djelovanja, zatim ulaganje sredstava u informiranje i edukaciju zaposlenih za pripremu na moguće scenarije, te brza i odlučna reakcija pri nastupu krizne situacije i otvorena komunikacija s glavnim dionicima (Osmanagić Bedenik, 2003).

Od menadžmenta se očekuje da upravlja kriznom situacijom na način da komunicira s javnosti iskreno i pravovremeno jer takva komunikacija dovodi do stvaranja jakog dojma da poduzeće drži stvari pod kontrolom te da uspješno upravlja krizom. Karakteristike kriznog menadžmenta podrazumijevaju jake liderske sposobnosti i mogućnost rješavanja problema što demonstrira vještinu vodstva potrebnu pri odlukama vezanim uz proces ovladavanja krizom.

Od kriznog menadžmenta se očekuje uspješno nošenje s problemom, odlučnost pri donošenju odluka i odgovornost za postupke kao i stvaranje osjećaja povjerenja i sigurnosti među zaposlenicima (Legčević, Taučer, 2014). Definiranjem slabih točaka poduzeća, krizni menadžment može započeti pripremu kriznog plana i određivanja poslovne strategije za krizu kako bi se u slučaju krize s njom mogli nositi (Mihalinčić, 2018). Pri razradi slabih točaka poduzeća veoma je bitna komunikacija s internim i eksternim dionicima. Obzirom da je poslovna kriza problem koji se rješava suradnjom menadžera i zaposlenika, djelotvorna interna komunikacija potrebna je kako bi zaposlenici stekli povjerenje u krizni menadžment. Sam krizni menadžment nije u mogućnosti ovladati krizom, za ovladavanje krizom potreban je timski pristup svih zaposlenih zbog zajedničkih znanja iz znanosti poput računovodstva, poslovne logistike, kontrolinga i ostalih koji formiraju krizni tim. Ukoliko krizni menadžment ne uspijeva prepoznati znakove upozorenja i ne planira za krizu ili sporo donosi odluke te nema kvalitetnu komunikaciju s važnim skupinama, poduzeće postaje manje otporno na krizu te dolazi do urušavanja sposobnosti upravljanja krizom (Tafra-Vlahović, 2011).

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

Kriza zbog svoje neizvjesnosti i neočekivanosti predstavlja prijetnju izvršenju strateških i operativnih ciljeva poduzeća zbog koje se poduzeća moraju pripremiti na poslovanje u situaciji

neočekivanog šoka kojeg kriza može prouzročiti. Kriza predstavlja nerutinski događaj koji se ne može rješavati svakodnevnim poslovnim procesima već je potrebno uspostaviti proces pripreme za kriznu situaciju uz pomoć raznih simulacija i treninga zaposlenika (Osmanagić Bedenik, 2003).

Kako bi poduzeća pridonijela stupnju pripravnosti za djelovanje u kriznoj situaciji potrebno je razvijati krizne planove, organizirati krizne timove te redovito održavati krizne simulacije. Krizni menadžment mora odlučno razvijati svijest o važnosti pripreme za krizu između zaposlenika kako bi se uspostavila čvrsta struktura upravljanja kriznom situacijom. Za cjelokupni proces upravljanja krizom informacijska i komunikacijska razina imaju veliku važnost, dok je komunikacija jedan od ključnih činitelja izlaska iz krize koji najveću važnost ostvaruje u fazi identifikacije krize (Jugo, 2017).

Komunikacija u krizi označava ciljano informiranje određenih dionika, osoba i grupa (Osmanagić Bedenik, 2003). Prva strategija komuniciranja je defanzivna strategija, a ona je poznata i pod nazivom politika zataškivanja te označava djelomično izvještavanje unutar i izvan poduzeća. Ofenzivna strategija komuniciranja druga je strategija koja dijeli pravodobne i cjelovite informacije javnosti te se smatra dobrom podlogom za razvoj mjera izlaska iz krize.

Nadalje, Osmanagić Bedenik (2003) navodi kako se strukturirana komunikacija zbiva na tri razine:

- menadžment
- menadžment i najbliži suradnici
- menadžment i zaposlenici

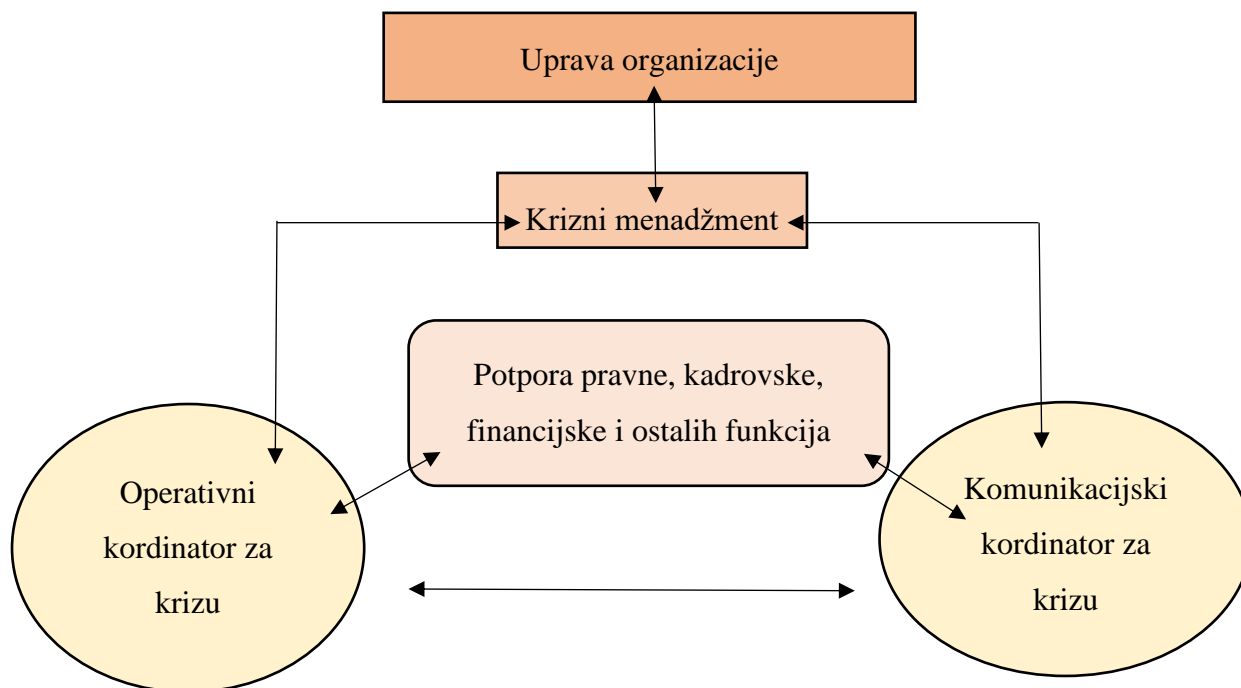
Novak (2001) navodi glavne upute učinkovite komunikacije u krizi koje se sastoje od nekoliko točaka: prihvatiti postojanje krize unutar poduzeća, formirati krizni tim i centar komunikacije, definirati činjenice krizne situacije, smanjiti štetu poduzeća i voditi bilješke o tijeku krize.

Na sastancima između kriznog menadžmenta, uprave poduzeća, najbližih suradnika i zaposlenika upravlja se procesom izlaska iz krize, donose se odluke, način i smjer komunikacije unutar i izvan poduzeća, te dolazi do formiranja kriznog tima i kriznog plana.

Kako bi se priprema za kriznu situaciju odvijala prema planu potrebno je uspostaviti krizni tim odnosno skupinu odgovornih osoba i njihovih zamjena koji se nalaze na ključnim funkcijama u poduzeću. Najčešća struktura kriznog tima kreće od vrha s upravom poduzeća, koja predstavlja osobe iznad operativne razine koje donose informiranu odluku, te koje treba

redovno obavještavati o tijeku krize i rješavanju problema. Nakon uprave poduzeća u osnovnom sastavu kriznog tima nalazi se krizni menadžer, operativni koordinator za krizu i komunikacijski koordinator za krizu. Na Slici 3. prikazani su osnovni članovi kriznog tima.

Slika 3. Osnovni sastav kriznog tima



Izvor: Rad autora prema Tafra Vlahović, M. (2011). Upravljanje krizom. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", str.102.

Glasnogovornik unutar poduzeća je krizni menadžer koji u ime vodstva poduzeća mora obavijestiti javnost i dionike o situaciji koja se dogodila, koje su posljedice krizne situacije, kako poduzeće nadzire situaciju i tome slično (Tafra-Vlahović, 2011). Pomoćno osoblje iz odjela kadrovske službe, financija ili prava također sudjeluje i dobiva ključne informacije te zadane uloge u postupanju kriznom situacijom. Prilikom poslovanja u kriznoj situaciji bitno je usmjeriti snage u komunikaciju prema javnosti kako bi se sačuvala reputacija poduzeća, stoga se članovi kriznog tima dodatno educiraju uz pomoć treninga za javne nastupe i odnose s medijima. Osobe koje odlučuju o poduzeću često se dodatno educiraju putem komunikacijskih treninga koji doprinosi brzom i ispravnom reagiranju te vjerodostojnosti komunikacije. Prilikom sastanka članova kriznog tima obnavlja se dokumentacija za ponašanje u kriznoj situaciji, kao i što se preispituju dosadašnji ciljevi poduzeća, njegove strategije poslovanja i procesi upravljanja kriznom (Tafra-Vlahović, 2011).

Na temelju promišljanja o ulozi kriznog tima Crandall, Parnell, Spillan (2014) navode nekoliko ključnih zadataka kriznog tima:

- prepoznavanje kriznih prijetnji kojem je poduzeće izloženo – svako poduzeće suočeno je s različitim negativnim situacijama koje su specifične zbog industrije i zemljopisne lokacije poduzeća.
- Izrada kriznog plana upravljanja – krizni tim izrađuje plan koji uređuje djelovanje u mogućim krizama.
- Predviđanje kriznih izobrazbi za široki spektar zaposlenika poduzeća – izobrazbe koje se temelje na obnavljanju kriznog plana i simulacije krize.
- Aktivno upravljanje krizom – kada je kriza očita, krizni tim mora upravljati svim događajima i donositi strateške odluke.
- Postkrizno ocjenjivanje – ocjenjivanje svih aktivnosti poduzetih za vrijeme krize, spoznaja što se iz krize naučilo, koji su odgovori na krizu bili uspješni, a koje treba dodatno unaprijediti.

Krizni štab predstavlja najvišu razinu odlučivanja kod koje je istaknuta brzina odlučivanja o provođenju donesenih mjera, a njegov sastav ovisi o konkretnoj krizi. Najčešći članovi kriznog štaba su predstavnici logistike, kontrolinga, ljudskih potencijala, pravnih poslova i slično navodi Osmanagić Bedenik (2003).

Kao ulogu kriznog menadžera koji predstavlja vođu tima za upravljanje kriznim situacijama koji nadzire planiranje i reagiranje u kriznim situacijama Marker (2020) navodi:

- odgovornost za provedbu plana upravljanja krizom;
- formiranje i obuka kriznog tima;
- praćenje i umanjivanje potencijalnih rizika;
- proglašavanje krize i aktivacija kriznog plana;
- procjena mogućnosti, identifikacija problema i izgradnja strategije;
- osiguravanje sigurnosti zaposlenika, objekata i dionika;
- ažuriranje vodstva odgovornog za krizu.

Također, Marker (2020) navodi kako učinkovitost odgovora na krizu djelomično ovisi o snazi pojedinaca koji čine tim, stoga osobe koje čine krizni tim trebaju posjedovati navedene karakteristike: otpornost na pritisak, analitičko i brzo razmišljanje, izrazito dobre komunikacijske vještine, dok bi vođa tima uz sve navedene karakteristike trebao posjedovati i osobine snažnog lidera, brzog donošenja odluka, poštivanje suradnika i kolega, sposobnost premošćivanja razlika među različitim osobnostima.

Kada krizni tim završi proces analiziranja i kada završno obuhvati točke ranjivosti poduzeća može se krenuti u izradu kriznog plana koji predstavlja dokument kojeg poduzeće koristi za odgovor na kriznu situaciju koja bi mogla negativno utjecati na poslovanje, profitabilnost i opstanak poduzeća. Prema Weidemeyer (2020) profesionalan plan upravljanja kriznim situacijama se bavi dobrobiti zaposlenika, ugledom poduzeća, upravljanjem financijama, lancem opskrbe i pravnim pitanjima koja bi kriza mogla pokrenuti. Krizni planovi koriste timovi za kontinuitet poslovanja, upravljanje kriznim situacijama i procjenu ili smanjivanje potencijalne krizne štete. Poduzeća koja imaju razvijeno preventivno krizno djelovanje na lakši način izlaze iz krize i ovladavaju njome, a izrazito bitna sastavnica preventivnog djelovanja je glavni priručnik s koracima postupanja u kriznim situacijama, odnosno krizni plan (Barton, 2001).

Pri sastavljanju učinkovitog kriznog plana Luecke (2005) navodi kako je potrebno sadržavati sljedeće korake: formiranje tima za planiranje, procjenu razmjera krize, izradu i probu plana te obnavljanje plana.

Službeni komunikacijski dokument koji primarno daje upute s kim, zbog čega i kada kontaktirati kad se kriza dogodi naziva se krizni plan navodi Bernstein (2020) koji osigurava podatke za kontakt članova kriznog tima i drugih stručnjaka koji bi mogli biti korisni prilikom kriznog odlučivanja.

Ključni elementi pouzdanog kriznog plana koje Bernstein (2020) navodi su:

- Sadržaj / Kazalo – sadržaj na početku kriznog plana i kazalo na kraju kriznog plana olakšavaju članovima kriznog tima u pronalaženju najpotrebnijeg odjeljka plana.
- Uvodne napomene – napomene o svrsi, važnim politikama i ciljevima plana služe za dodatno usmjeravanje kriznog tima.
- Dokumentacija – detaljan zapisnik aktivnosti poduzetih tijekom krize, zapisnik činjenica vezanih za situaciju, zapisnici sa sastanka, zapisnik donesenih odluka radi evidencije.
- Centar za djelovanje u hitnim situacijama – detalji o lokaciji i dostupnoj infrastrukturi za komunikaciju članova kriznog tima.
- Središnji tim za krizni menadžment – mali tim izvršnih rukovoditelja koji služi kao središnji tim za krizni menadžment poduzeća, sastoji se od glavnog izvršnog direktora poduzeća uz glavnog rukovoditelja za odnose s javnošću, pravnog savjetnika i rukovoditelja glavnih organizacijskih jedinica.

- Odgovornost članova tima – obuhvatiti sve odgovornosti i uloge članova tima u slučaju nastupa krize.
- Dodatni timovi – u slučaju više lokacija poduzeća mogu se formirati timovi po podružnicama koji odgovaraju središnjem timu.
- Zamjenici članova tima – kako krizni plan ne bi propao u slučaju izostanka određenog člana potrebno je imenovati zamjenu svakog člana kriznog tima i njegove kontakt informacije.
- Potrebe tima za resursima – popis komunikacijske infrastrukture potrebne za održavanje kontakata između članova tima tijekom krize.
- Krizne procedure i izjave javnosti za svaki scenarij – procedure za unutarnje i vanjsko komuniciranje za svaki krizni scenarij u planu koje redovito trebaju biti ažurirane i provjeravanje.
- Glasnogovornici – odrediti pojedince koji će imati ovlaštenje za komuniciranje (s medijima, unutarnju i vanjsku komunikaciju, komunikacija na javnim sastancima, itd.) u ime poduzeća tijekom krize, važno je i nuditi mogućnost obuke glasnogovornika.
- Komunikacijski protokoli – odrediti stablo hitne komunikacije i prijenosa glavnih informacija te distribuirati svim zaposlenicima.
- Odjeljak za dionike – u krizni plan važno je uključiti komunikaciju s najvažnijim dionicima poput zaposlenika, kupca, potencijalnih klijenta, dobavljača, medija, itd.
- Komunikacijske metode – za skupine dionika treba imati unaprijed pripremljen popis adresa e-pošte, poštanskih adresa, brojeva telefona kako bi komunikacija bila što brža, poželjan je i automatizirani sustav za komunikaciju.
- Odjeljak sa sažetkom – zabilježeni rezultati koji govore o snagama i slabostima kriznog plana.

Naposljetku, Bernstein (2020) tvrdi kako poduzeće treba napraviti dva tipa kriznih planova. Prvi tip kriznog plana je operativni plan koji govori što poduzeće radi, tko u poduzeću to radi, kad se nešto u poduzeću radi, dok drugi tip, odnosno komunikacijski tip plana podrazumijeva odgovore na pitanja što poduzeće govori, tko iz poduzeća to govori, kako poduzeće objavljuje poruke itd.

Kako bi krizni menadžment ostao u toku sa svojim zadaćama vezanim uz proces kriznog planiranja preporuča se dorada kriznog plana kao i izrada jedinstvenih kriznih priručnika za svakog pojedinačnog zaposlenika. Iako postoje različita viđenja kriznog plana, najvažniji dio njegove svrhe jest dostupnost što šire unutar poduzeća, iako je nekada bilo prihvaćeno da

primjer kriznog plana trebaju imati samo članovi kriznog tima. Ukoliko krizni plan ne sadrži povjerljive informacije poželjno je da bude dostupan što većem broju zaposlenika ili članova poduzeća, najbolje putem internetskih stranica (Crandall, Parnell, Spillan, 2014).

## **2.4. Obuka i krizne vježbe menadžera za djelovanje u krizi**

Poduzeće mora biti spremno za upravljanje složenim i destabilizirajućim situacijama, a spremnosti poduzeća pridonose vježbe upravljanja krizom koje testiraju operativne sposobnosti poduzeća i njegovih članova.

Bernstein (2020) navodi kako bi u idealnom slučaju u svakom poduzeću dio pripreme za krizno planiranje trebale biti tri vrste kriznih obuka:

- Obuka o planu
- Obuka svih zaposlenika
- Medijska / prezentacijska obuka

Obuka o planu odvija se sastankom članova operativnog i komunikacijskog tima gdje se razgovorom prolazi kroz glavne sastavnice kriznog plana, te se razgovara od djelovanju kriznog plana u praksi i njegovom poboljšanju. Obuka o planu omogućava dodatno razumijevanje kriznog plana, ali i kontrolu kvalitete plana. Obuka svih zaposlenika vodi se mišlju da je svaki zaposlenik krizni menadžer za poduzeće stoga je bitno svim zaposlenicima pružiti određenu razinu obuke. Najčešće se radi o osnovnim načelima kriznog menadžmenta i informiranju zaposlenika o njihovoj ulozi tijekom određenih vrsta krize temeljenih na planu.

Medijska ili prezentacijska obuka nešto je teža od ostalih vrsta obuka iz razloga što kriza predstavlja stresnu situaciju za vrijeme koje je pozornost medija pojačana te može utjecati na druge kanale komunikacije. Medijska obuka pomaže članovima poduzeća da nauče kako razviti i iskomunicirati svoje ključne poruke, također optimizira šanse za uravnoteženu popraćenost od strane medija i omogućava identifikaciju prikladnih govornika za poduzeće.

Nakon što su potencijalni sudionici odgovaranja na krizu unutar poduzeća podučeni osnovnim pravilima kriznog menadžmenta putem obuka, potrebno je provesti krizne vježbe i krizne simulacije kako bi se testirale i usavršile usvojene vještine.

Odvijanje kriznih vježbi stvara osjećaj sposobnosti učinkovitog provođenja kriznog plana i osjećaja samouvjerenosti i spremnosti na krizu kod zaposlenika. Nadalje, vježbe pomažu



utvrditi da li su postojeći elementi i strategije kriznog plana održivi i potiču nove prijedloge poboljšanja kriznog plana (Bernstein, 2020).

Bernstein (2020) tvrdi kako postoje tri vrste kategorija vježbi:

- Vježbe za stolom (engl. table exercises)
- Uvježbavanja (engl. exercise)
- Sveobuhvatne vježbe (engl. comprehensive exercises)

Kod vježbi za stolom radi se o hipotetskoj hitnoj situaciji ili kriznom scenariju kod kojih u raspravi sudjeluju ključni menadžeri s ulogom u krizi navodi Bernstein (2020). Ova vrsta vježbe pomaže pri stvaranju tima u neprijetećem okruženju te se usredotočuju na definiranje općenitih problema u politici.

Bernstein (2020) navodi kako uvježbavanja uključuju ograničenu uporabu ili aktivaciju zaposlenika i osoblja za hitne intervencije testirajući kriznu situaciju. Takve se vježbe mogu usredotočiti na određene aktivnosti, lokacije ili vremensko razdoblje odgovora na krizu.

Sveobuhvatne vježbe nastoje što bolje simulirati stvarnu implementaciju i aktivnosti ljudi zaduženih za reagiranje na krizu suočavanjem s hipotetskim kriznim situacijama. One najčešće uključuju sve razine zaposlenika, sve objekte koji bi mogli biti uključeni u incident i simulaciju događaja (Bernstein, 2020).

Vježbe doprinose razvijanju stručnosti i refleksa članova tima za upravljanje krizama kojeg najčešće čine predstavnici s najviših razina menadžmenta unutar poduzeća. Prilikom uspostavljanja vježbi upravljanja krizom mora se jasno definirati koji su ciljevi vježbe, te oni trebaju biti ambiciozni i dostižni s obzirom na stupanj zrelosti kriznog menadžmenta u poduzeću. Nakon jasnog definiranja cilja vježbe može se krenuti u provođenje vježbe koja je prilagođena poslovnom kontekstu prema potencijalnim scenarijima (Bernstein, 2020).

Krizne simulacije definiraju se kao praktične vježbe u kojima se uspostavlja krizni scenarij i procjenjuje pripremljenost za krizu organizacije kroz igranje uloga i kritičku procjenu (Tafravlahović, 2011). Potencijalni scenariji obuhvaćaju široko područje od uobičajenih situacija sve do potpuno neočekivanih situacija.

Prema izvješću Deloittea (2014) potencijalni scenarij se raščlanjuje u detaljan raspored događanja s kojima će se krizni tim suočiti koristeći pojmove specifične za poduzeće kako bi on bio što više u skladu sa stvarnim poslom poduzeća. Radi zaštite poslovanja poduzeća krizni

menadžment mora se pobrinuti da poduzeće posjeduje učinkoviti plan upravljanja krizom koji se implementira programom učinkovitih višedimenzionalnih simulacija.

Putem raznih višedimenzionalnih simulacija testira se čitav tim poduzeća kako bi članovi tog tima naučili djelovati u kriznoj situaciji i kako bi u takvoj situaciji poradili na svojoj učinkovitosti. Kako bi naveden cilj bio ostvaren poduzeće mora uložiti vrijeme i sredstva u specifičnu obuku zaposlenika na kriznu situaciju (Deloitte, 2014).

Simulacije kriznih događaja potiču korištenje postojećih kriznih planova i kriznih priručnika od strane zaposlenika i kriznog menadžmenta što olakšava njihovo razumijevanje i prilagođavanje stvarnoj kriznoj situaciji. Simulacije koje poduzeće stavlja na strogi test zahtijevaju postavljanje pravih pitanja i izvršavanje pravih odgovora, te upravo one stvaraju trajnu vrijednost koja se ogleda u znanju i razumijevanju vlastite odgovornosti zaposlenika nakon simulacije (Boin, Kofman-Bos, Overdijk, 2004).

Uzroci krize u simulacijama najčešće su tehnički neuspjesi, poremećaji na tržištu, prirodni događaji ili malverzacije koje testiraju sposobnost zaposlenika i kriznog menadžmenta u pogledu slijeđenja kriznog plana (Deloitte, 2014).

Prema izvješću kuće Ernst & Young (2020) osobna pripremljenost, restrukturiranje i poboljšanje dosadašnjih procesa samo su neke od prednosti koje dolaze uz održavanje redovitih kriznih simulacija unutar poduzeća. U izvješću Deloittea (2014) navodi se važnost osnivanja cjelovitog kriznog tima ljudi koji se sigurnije nose i brže reagira na krizu što je cilj osposobljavanja ljudi za upravljanje u kriznim situacijama. Kako bi simulacija bila upotrebljiva u sljedećoj krizi, ona mora biti dizajnirana na pravilno utvrđenim problemima poduzeća te mora imati jasno naznačenu svrhu i ciljeve. Učinkovite simulacije su višedimenzionalne pokušavajući obuhvatiti krizne situacije koje su moguće u stvarnom svijetu.

Pristup simulaciji se razlikuje ovisno o svrsi, dizajnu i raspoloživim resursima stoga simulacije mogu biti jednostavne, ali i veoma intenzivne. Još jedna od važnih karakteristika kvalitetnih simulacija je realnost, simulacije trebaju odražavati unutarnji svijet poduzeća, kao i njegovo vanjsko okruženje (Deloitte, 2014).

Uspostavljanje obuke zaposlenika unutar poduzeća putem redovitih i realnih simulacija dovodi do razvijanja sposobnosti zaposlenika, veće otpornosti na stres i bolje procjene koordinacije i komunikacije te mogućnosti reagiranja u stvarnom vremenu (Boin, Kofman-Bos, Overdijk, 2004).

Ako se krizne simulacije odvijaju redovito dolazi do pozitivnog učinka na poduzeće u pogledu stvaranja povjerenja između zaposlenika, uprave i menadžera, također i u pogledu brzine, učinkovitosti, koordinacije i poboljšanje komunikacije. Zapažanja do kojih se dolazi nakon simulacija omogućuju identificiranje potencijalnih ranjivosti poduzeća koje postaju prioritetni predmet za razvijanje kriznog plana (Boin, Kofman-Bos, Overdijk, 2004).

## **2.5. Učinkovito vodstvo menadžmenta u krizi**

Menadžment podrazumijeva zajednički rad s drugim sudionicima zbog ostvarivanja ciljeva poduzeća, dok je vodstvo jedna od najvažnijih i najizazovnijih funkcija menadžmenta zbog pokretanja svih raspoloživih resursa poduzeća (Buble, 2011). Utjecati na ljude i njihove želje, stavove i ponašanje najteža je zadaća menadžmenta stoga učinkoviti menadžer mora biti i učinkoviti vođa. Motivacijom podređenih, rješavanje konflikta radnih grupa, selekcija najefikasnijih kanala komuniciranja samo su neke od aktivnosti kojima menadžment vodi svoje zaposlenike i cjelokupno poduzeće. U današnje vrijeme motivacija zaposlenih i postavljanje ciljeva ključni su za poslovni uspjeh. Prema Brčić, Malbašić, Đukes (2013) proces upravljanja ljudskim potencijalima veoma je zahtjevan u normalnim uvjetima poslovanja poduzeća, dok se za vrijeme krize navedenom procesu mora posvetiti pažnja jer upravo proces upravljanja članovima poduzeća odlučuje hoće li poduzeće nakon krize biti pobjednik ili gubitnik.

Nastavno, Buble (2011) navodi kako je vođenje menadžerska funkcija koja nastoji potaknuti članove poduzeća na zajednički rad radi postignuća ciljeva poduzeća, a sastoji se od komponenti koje je moguće svrstati u četiri skupine:

1. Vodstvo
2. Motiviranje
3. Interpersonalni procesi
4. Komuniciranje

Vodstvo se može promatrati kao proces i kao osobina, podrazumijeva utjecaj na oblikovanje ciljeva poduzeća, motiviranje zaposlenika kako bi ostvarili navedene ciljeve i pomaganje u definiranju kulture poduzeća. Osobinu vodstva posjeduju osobe koje mogu utjecati na ponašanje drugih bez prisile (Jago, 1982). Motiviranje se manifestira kao utjecaj koji usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi, dok interpersonalni procesi podrazumijevaju skup različitih odnosa između zaposlenih u poduzeću. Najznačajniji oblik interakcija je komunikacija za koju

bi se moglo navesti da se radi o socijalnom procesu između svih članova poduzeća (Buble, 2011).

Vodstvo ima ulogu usmjeravanja grupe prema ostvarivanju zajedničkog cilja, a sastoji se od tri ključna elementa: vođa, sljedbenici i okolina između kojih je potrebno održavati ravnotežu kako bi vodstvo bilo uspješno. Odnos između vođe i sljedbenika iznimno je važan iz razloga što sljedbenici bez potpore vođe ne mogu uspješno djelovati, kao što ni vođa bez potpore sljedbenika ne može osigurati uspješno ostvarivanje ciljeva (Northouse, 2004).

Poslovna kriza u poduzeću uzrokuje neugodnu situaciju koju poduzeće lakše prolazi ukoliko ima razvijeno učinkovito vodstvo kriznog menadžmenta koji zajedničkim snagama s zaposlenicima nastoji zaštititi reputaciju i poslovanje poduzeća. Poduzeće koje situaciju krize shvaća kao priliku za rast, razvoj i unapređenje poslovanja vođeno je na čelu s uspješnim vođom (Buble, 2011).

Vođa ili lider je pojedinac unutar poduzeća koji utječe na ostale članove, te svojim vještinama izaziva suradnju ostalih (Zvonarević, 1981). Vođa je pojedinac koji aktivno utječe na zaposlenike i potiče njihovu motivaciju i ostvarivanje organizacijskih ciljeva, odnosno to je osoba koja je usmjerena na ostvarivanje ciljeva u budućnosti.

Postoji nekoliko ključnih uloga vođe kao što su poticanje atmosfere učenja u poduzeću, razvijanje prijateljskih odnosa između zaposlenih, treniranje i učenje zaposlenika kako da aktivno sudjeluju u radu poduzeća, praćenje rada zaposlenika i komuniciranje povratnih informacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001).

Uspješan vođa svoju moć mora podijeliti s podređenima na način da uključi sve zaposlene u postavljanje ciljeva i planiranja aktivnosti, također on je osoba koja anticipira promjene i pokreće akcije koje eksploatiraju u korist poduzeća (Buble, 2011).

Kako bi vođa bio pravi lider i kako bi motivirao i osnažio svoje zaposlenike na efektivan rad u poduzeću on mora imati razvijenu emotivnu inteligenciju. Također, uspješan lider svakodnevno iznova traži izvore inovacija i rasta s naglaskom na tržišta u razvoju, kao što i upravlja kompleksnim pravnim izazovima (Tafra-Vlahović, 2011).

Prema Dotlich, Cairo i Rhinesmith (2009) postoje devet pravila za preživljavanje u krizi kojih se uspješni lideri moraju pridržavati kako bi mogli nastaviti upravljati poslovanjem:

- Razrušiti i ponovno izgraditi poslovni model.
- Fokusirati, pojednostaviti i premrežiti svoju organizaciju.

- Izgraditi klimu za inovacije.
- Diverzificirati i integrirati tržišta.
- Naučiti biti vođa svakome.
- Postati poznavatelj dionika.
- Redefinirati rizik i nesigurnost.
- Uravnotežiti konfliktne prioritete.
- Biti jasan u vezi sa stvarima za koje ima hrabrosti da se založi.

Prema Tafra-Vlahović (2011) osim devet pravila za preživljavanje kriznog menadžmenta u krizi, cjelovito vodstvo pretpostavlja destrukciju starih modela i uspostavljanje vlastitog generičkog modela u procesu koji ima sedam faza:

1. Vođe moraju imati hrabrosti suočiti se s realnošću trenutne situacije svog poduzeća.
2. Vođe moraju izmisliti budućnost tako da analitičkim vještinama i vizijama vide u budućnosti prilike koje donosi radikalna promjena.
3. Vođe moraju pokazati visoku dozu emocionalne inteligencije da bi ujedinili menadžment na svim razinama u stvaranju novog modela.
4. Vođe moraju biti spremni na nepredviđene, prije svega krizne situacije, koje mogu proizaći i iz destrukcije starog modela i stvaranja novog modela i krize i prilike.
5. Vođe moraju hrabro povući obarač novog poslovanja, ali biti spremni i na mjerenje.
6. Vođe moraju imati srca priznati potrebe i promjene koji mogu mijenjati poduzeće.
7. Vođe moraju biti spremni upotrijebiti znanje da bi kontinuirano redizajnirali i ponovno ujedinili poduzeće.

Učinkovito vodstvo usmjerava poduzeće i njegove članove na usredotočenost na aktivnosti koje donose dodatnu vrijednost poslovanju, pojednostavljuje procese unutar poduzeća, osmišljava strukturalna rješenja, ostvaruje kulturu suradnje sustavima nagrađivanja te potiče umrežavanje unutar poduzeća (Tafra-Vlahović, 2011).

Također, vodstvo mora poticati inovativni način razmišljanja svih zaposlenika iz razloga što poduzeće koje djeluje unutar inovacijske klime ima veću zaštitu od utjecaja kriznih situacija. Inovacije u obliku novih poslovnih modela izuzetno su važne iz razloga što ih konkurencija ne može tako lako kopirati kao inovacije u pogledu proizvoda navodi Tafra-Vlahović (2011).

Kako bi poduzeće djelovalo u inovacijskoj klimi vođa mora biti svjestan važnosti inovacije poslovanja jer se na taj način suočava sa stvarnošću i smanjuje vjerojatnost nastanka krize.

Također, uspješni vođe moraju imati vještu komunikaciju s dionicima poduzeća zbog njihove uloge u ukupnom funkcioniranju poslovanja poduzeća (Buble, 2011).

Vodstvo unutar poduzeća za vrijeme krizne situacije postaje najvažniji izvor informacija i savjeta za zaposlenike i dionike, stoga je veoma bitno da poduzeća imaju krizne timove čiji su članovi vođe iz raznih funkcija poslovanja. U kriznoj situaciji od učinkovitog vodstva očekuje se iskrena i otvorena komunikacija prema javnosti (Tafra-Vlahović, 2011).

Kada se poduzeće ne nalazi u krizi, vođe razvijaju mrežu potpore u poduzeću i društvenoj zajednici čime utječu na pozitivnu reputaciju poduzeća. Upravo je otvoreno i pošteno vodstvo jedan od najvažnijih činitelja učinkovitog upravljanja krizom, dok se za stil vodstva preporuča vodstvo nepredviđenih okolnosti koje podrazumijeva fleksibilno vodstvo i stil koji se prilagođava prilikama navodi Tafra-Vlahović (2011).

Povrat imidža je strategija vodstva koja se koristi pri komunikaciji s javnošću, a podrazumijeva otvorenu komunikaciju koja otklanja krivnju, smanjuje odgovornost i izbjegava štetu za ugled poduzeća (Tafra-Vlahović, 2011). Učinkovito vodstvo i lideri upravljaju činjenicama i posljedicama krize u korist poslovanja poduzeća kako bi stekli korisno znanje i imunitet protiv budućih kriza. Uspješno i kvalitetno poslovanje poduzeća uvelike ovisi o stupnju učinkovitosti menadžmenta i njegovog vodstva koji se posebno ističu u prijetećim kriznim situacijama. Uspostavljeno učinkovito vodstvo cilj je svakog poduzeća koji se postiže zajedničkim djelovanjem vođe i ostalih zaposlenika. Javnost i dionici poduzeća od vođe očekuju snagu potrebnu za ostvarivanje ciljeva poduzeća i razvoj zdrave atmosfere između dionika poduzeća.

Biti uspješan vođa nije lako, on mora biti sposoban prihvatiti i suočiti se sa realnom situacijom u kojoj se poduzeće nalazi, kao što mora biti spreman i na moguće krizne situacije koje prijete poslovanju poduzeća. Osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju i potrebno znanje za redizajniranje i ujedinjavanje poduzeća potencijalni su vođe. Ukoliko poslovanje i funkcioniranje poduzeća vodi osoba s navedenim karakteristikama, može se reći da se poduzeće vodi na čelu s uspješnim vođom, te da takvo poduzeće ima veće prilike i šanse za preživljavanje potencijalnih kriza, ali i učenja iz istih.

### **3. AKTIVNOSTI I ODGOVOR KRIZNOG MENADŽMENTA NA COVID-19 KRIZU**

Krajem 2019. godine u Kini se neočekivano pojavio novi koronavirus i veoma brzo proširio se ostatkom svijeta. Zbog teških posljedica koje koronavirus uzrokuje ljudskom zdravlju, diljem svijeta poduzete su epidemiološke mjere u cilju spašavanja ljudskih života, koje su nanijele veliku štetu globalnom gospodarstvu. Pojavom globalne pandemije dolazi do strogih mjera ograničavanja poslovanja što postavlja mnoga gospodarska pitanja u vidu osmišljavanja kvalitetnih ekonomskih politika radi očuvanja svjetskog gospodarstva.

#### **3.1. Specifičnost Covid-19 krize i utjecaj na svjetsko gospodarstvo**

Pojava globalne pandemije Covid-19 virusa smatra se jednim od najtežih egzogenih šokova kojim je svjetsko gospodarstvo u posljednjem stoljeću bilo pogođeno s negativnim utjecajem na život u svim zemljama i zajednicama svijeta. Covid-19 virus uzrok je teške zdravstvene krize s nepoznatim rokom trajanja koja je zahvatila čitav svijet i uzrokovala duboki pad gospodarskih aktivnosti. Naime, prema podacima Svjetske banke (World bank) pad svjetske ekonomije u 2020. godini iznosio je 5.2%, što predstavlja najveći pad ekonomije nakon Drugog svjetskog rata. Teški akutni respiratorni sindrom koronavirus utjecao je na sve sfere ljudskog života uzrokujući posljedice za ekonomsku, socijalnu, obrazovnu, političku i ljudsku sigurnost dokazujući da se ne radi samo o zdravstvenom pitanju.

Nakon što je pandemija proglašena došlo je do većinom prisilnog zatvaranja mnogih poduzeća što je dovelo do značajnih trgovinskih poremećaja na svjetskom tržištu. Na samom početku pandemije broj zaraženih osoba i smrtnih slučajeva uglavnom među starijom populacijom ostvario je eksponencijalni rast što je vrlo brzo dovelo do iscrpljenih zdravstvenih sustava i nedostatka medicinskih proizvoda. Također, zdravstvena kriza utjecala je na pad tržišta, pad zaposlenih u uslužnim djelatnostima, poremećaj globalnih lanaca opskrbe potaknutim uvođenjem strogih epidemioloških mjera zabrane socijalnih kontakata. Pojavom pandemije na tržištu rada dolazi do značajnih promjena u vidu porasta nezaposlenosti koja je prema dostupnim podacima Svjetske banke u 2020. godini dosegla razinu od 6.5%. Zbog suzbijanja pandemije i spašavanja zdravstva uvedene su razne zabrane kretanja, zatvaranja gospodarskih djelatnosti i uvođenja karantena što dodatno naglašava specifičnost ove krize u odnosu na krize iz prošlosti (Jones, Palumbo, Brown, 2021).

Također, Covid-19 kriza negativno utječe na psihičko zdravlje ljudi, odnosno zbog ograničavanja društvenih događaja dolazi do osjećaja usamljenosti, negativnosti i depresije (Schraer, 2021).

Prema Dumančić, Bogdan, Raguž Krištić (2020) pandemija koronavirusa pogađa svjetsko gospodarstvo putem nekoliko izvora. Procjena ekonomskih troškova povezanih s konkretnom bolešću smatra se prvim izvorom u vidu gubitka vremena i budućeg dohotka, dok se drugim izvorom kojim koronavirus pogađa gospodarstvo smatraju se stroge mjere poput ograničavanja ili zabranjivanja kretanja, zatvaranja poslovnih subjekata, edukacijskih institucija ili tvornica, dok se treći izvor utjecaja ogleda u psihološkom smislu. Nastavno, još jedan utjecaj ogleda se u ekonomskoj politici i mjerama za ublažavanje negativnih posljedica pandemije koje moraju biti pažljivo donešene. U peti izvor utjecaja spadaju događanja u inozemstvu objašnjavajući činjenicu da su otvorena gospodarstva osjetljivija na ekonomske šokove.

Pojavom globalne pandemije dolazi do utjecaja šoka ponude i potražnje na svjetsko gospodarstvo. Šok ponude manifestira se smanjenjem proizvodnje do koje dolazi zbog zatvaranja rada poduzeća, otpuštanja ili smanjivanja produktivnosti zaposlenika. Do šoka potražnje dolazi zbog smanjenja svih komponenti agregatne potražnje radi ograničavanja kretanja i smanjivanja prihoda ekonomskih subjekata. Za vrijeme korona krize važno je uspostaviti ravnotežu u proizvodno-opskrbnom lancu kako bi omogućili isporuku proizvoda kupcima i zadržali uspješno poslovanje (Dumančić, Bogdan, Krištić, 2020).

Industrije poput trgovine, prijevoza, smještaja i ugostiteljstva smatraju se najgore pogođenim industrijama pojavom korona krize, dok su industrije poput komunikacije, poljoprivrede i građevinarstva unatoč teškoj situaciji ostvarile rast aktivnosti. Potražnja za proizvodima IT industrije porasla je zbog utjecaja krize na porast internetskih aktivnosti poput rada od kuće, internetske kupnje i komunikacije (Dumančić, Bogdan, Krištić, 2020).

Prema Državnom zavodu za statistiku (2020) nezaposlenost je zabilježila negativan utjecaj zbog pojave pandemije i uvođenja karantena i propisanih izolacija prilikom kojih mnogi zaposlenici nisu bili u mogućnosti obavljati svoj posao, dok se broj otpuštenih ljudi povećao, a broj radnih sati za zaposlene se smanjio.

Suočavajući se s krizom, poduzeća diljem svijeta promijenila su način na koji posluju u vidu ubrzane digitalizacije poslovanja, fleksibilnih radnih uvjeta, jačanja odnosa prodavač -kupac, rada od kuće i slično. Menadžeri poduzeća kao prioritet u poslovanju za vrijeme pandemije postavili su važnost zdravstvene zaštite zaposlenika uspostavljanjem mjera predostrožnosti i



pružanja higijenskih uputa sudionicima lanca opskrbe. Zbog jasne opasnosti u kojoj se nalazi globalna ekonomija, mnoge države i njihove vlade povećale su pružanje novčane pomoći građanima i omogućile su osiguravanje sredstava za poduzeća s ciljem održavanja njihovog osoblja tijekom pandemije (OECD, 2021).

Barton (2008) navodi kako većina ljudi živi u zabludi imunosti na pojavu pandemije, te govori kako će svijet najvjerojatnije pogoditi još nekoliko pandemija koje će utjecati na obitelji, susjede, zajednicu i industriju zemalja diljem svijeta.

### **3.2. Upravljanje kriznog menadžmenta za vrijeme Covid-19 krize**

Pojavom globalne Covid-19 pandemije disciplina kriznog menadžmenta i kriznog upravljanja poduzećem pronašla se pred velikim izazovom zbog raznih tehnoloških, tržišnih, političkih i organizacijskih nesigurnosti.

Uspostavljen kvalitetan krizni menadžment unutar poduzeća ključ je za nošenje poduzeća s brojnim izazovima koje donosi pandemija, stoga dolazi do razvijanja svijesti o važnosti uspostave kriznog menadžmenta i njegovih aktivnosti.

Potreban je brz odgovor kriznog menadžmenta na kriznu situaciju uzrokovanu smrtonosnim virusom kako bi se smanjile potencijalne posljedice na poslovanje poduzeća.

Upravo zbog novonastale situacije koja je pogodila svijet došlo je do naglašavanja važnosti otpornosti poduzeća i društva na potencijalne krize. Nastavno, proces razmišljanja o zaštiti zaposlenika, kupaca i dobavljača, poslovanja i javnosti postao je aktualan u svim poduzećima, iako većina poduzeća nije bila spremna na pojavu krize specifične poput korona krize.

Tonžetić (2020) navodi šest imperativa važnih za krizne menadžere kako bi zaštitili poslovanje i zaposlenike za vrijeme covid-19 krize:

- Prelazak u virtualno poslovanje – Covid-19 virus zahtijeva usredotočenost kriznog menadžmenta na zdravlje i dobrobit zaposlenika, stoga je potrebno organizirati i omogućiti rad zaposlenika od kuće ili iz ureda uz dovoljnu socijalnu udaljenost.
- Osiguravanje i kontrola likvidnosti poduzeća – potrebno je utvrditi izvore raspoloživog financiranja i prioritete oko vrsta plaćanja, uspostaviti blisku suradnju s dobavljačima i kupcima zbog pritiska likvidnosti i procjene rizika.

- Jasna komunikacija s dionicima –za krizni menadžment bitno je na dnevnoj bazi komunicirati s izvršnim rukovodstvom zbog pružanja važnih informacija o ključnim pokazateljima poslovanja.
- Pokrenuti operativna poboljšanja – uspostaviti scenarije prognoze prihoda i novčanog toka, smanjenje troškova poduzeća i racionalizacija i diversifikacija nabave.
- Upravljanje rizicima – praćenje plaćanja zbog mogućih neispunjavanja obaveza dobavljača i kupaca uzrokovanih pandemijom, osigurati se protiv kibernetičkih napada, pojačati interne kontrole.
- Planiranje oporavka – od kriznog menadžmenta se očekuje aktivno razmišljanje o poslovanju poduzeća u budućnosti.

Neke od uobičajenih radnji kriznog menadžmenta najvećih svjetskih poduzeća, kojima upravljaju Covid-19 krizom navodi Whiteside (2020), izvršni direktor analitičke i savjetodavne tvrtke Gallup, a one obuhvaćaju:

- Formiranje timova za upravljanje kriznim situacijama – većina organizacija stvorila je timove za upravljanje kriznim situacijama koji se redovito sastaju radi pružanja informacija rukovoditeljima i osoblju o temama poput svijesti, prevencije i dobre higijene.
- Razvoj protokola za dijagnostiku – traži se prijavljivanje mogućih ili potvrđenih pozitivnih slučajeva na Covid-19, izoliranje zaraženih zaposlenika i slično.
- Pooštravanje zahtjeva putovanja - ograničavanje službenih putovanja, izbjegavanje sastanaka licem u lice, zračnog putovanja, javnog prijevoza i velikih okupljanja.
- Praćenje utjecaja Covid-19 na poslovanje – visoki čelnici održavaju posebne sastanke kako bi zaštitili i održali poslovne funkcije.
- Pružanje fizičke i financijske dobrobiti zaposlenicima – odobravanje plaćenog slobodnog vremena osobama sa simptomima Covid-19 ili onima koji se brinu o zaraženim članovima obitelji, plaćanje vremena provedenog u karanteni, pružanje medicinskih usluga.
- Tehnologija – tehnički sustavi poput Zoom-a, Skype-a i Microsoftovih timova olakšavaju rad na daljinu i djeluju kao virtualna zamjena za sastanke licem u lice
- Poboljšana komunikacija – korporacijsko vodstvo komunicira često kako bi se odgovorilo na savjete, politike, pitanja i protokole njihove organizacije na Covid-19.

Nastavno, D. Bamberger i Kennedy Park (2021) navode kako je ažuriranje planova za oporavak od katastrofa važna sastavnica aktivnosti kriznog menadžmenta koju je potaknula pojava pandemije u vidu naglašavanja važnosti ažuriranih politika, web mjesta i resursa za preraspodjelu osoblja u vrijeme krize. Također, autori naglašavaju kako poduzeća za poslovanje u budućnosti trebaju u obzir uzeti rad na daljinu kao kontinuitet poslovanja u vidu dugoročne radne strukture.

U stresnom kriznom razdoblju unutar poduzeća normalno je da se zaposlenici osjećaju nesigurno stoga je veoma bitno da krizni menadžment bude transparentan u vođenju zaposlenika kroz ono što se događa i ono što će se dogoditi u budućnosti. Kriza uzrokovana globalnom pandemijom dodatno je osvijestila krizni menadžment poduzeća o važnosti uspostavljanja i komuniciranju jasnih ciljeva poduzeća, korištenja tehnologije koja nam omogućuje komunikaciju na velikoj udaljenosti, održavanja i ažuriranja web stranice poduzeća, razvijanju osjećaja vrijednosti kod zaposlenika (Von Gravrock, 2020).

Krizni menadžment poduzeća diljem svijeta shvatio je s pojavom korona krize da u svojim kriznim planovima treba obuhvatiti izvanredne i neočekivane situacije, potrebno je digitalizirati sve moguće aspekte poslovanja, usredotočiti se na glavne prioritete poduzeća i potražiti nova tehnološka rješenja u poslovanju (Marcu, 2020).

Zaključno, učinkoviti krizni menadžment shvaća važnost procesa učenja iz krize stoga su menadžeri fokusirani na pripremu za nove faze aktualne epidemije, kao i na potencijalne pandemije u budućnosti. Krizni menadžment u kriznoj situaciji promatra slabosti poduzeća poput organizacijske slabosti ili nemogućnosti donošenja teških odluka te ih shvaća kao priliku za razvoj. Pažnja je usmjerena i na promatranje promjena koje je korona kriza donijela u poduzeću kako bi se zaključilo što se može iz krize naučiti i kako će kriza utjecati na budućnost poslovanja (McKinsey&Company, 2020).

### **3.3. Karakteristike krizne komunikacije za vrijeme globalne pandemije**

Nakon proglašenja globalne pandemije Covid-19 virusa gotovo sva poduzeća i njihovi menadžeri diljem svijeta aktivno su krenuli u razmišljanje o utjecaju pandemije na globalno gospodarstvo i vlastitom načinu odgovora na neočekivanu krizu. Uslijed neizvjesne budućnosti uzrokovane pandemijom i naglim usporavanjem gospodarstva i pada svjetskih burzovnih

indeksa mnoga poduzeća krenula su u aktivaciju kriznih timova i planova unutar aktivnosti kriznog menadžmenta. Krizni menadžeri pronašli su se u neizvjesnoj i veoma stresnoj situaciji u kojoj su u sredinu pažnje postavili pitanje zaštite zaposlenika i klijenata, specifičnih operativnih mjera i mjera za očuvanje egzistencijalnih ciljeva poduzeća (Silverthorne, 2020).

Kako bi osigurali što bolji proces ovladavanja kriznom situacijom uzrokovanom globalnom pandemijom, poduzeća i menadžeri određuju načela i plan krizne komunikacije u vidu pružanja pravovremenih, frekventnih, točnih i jasnih informacija svojim dionicima (Jugo, 2017). Važno je uspostaviti učinkovitu kriznu komunikaciju unutar poduzeća kako bi se spriječilo širenje lažnih informacija, panike, stresa i potencijalne štete što se može postići jedino iskrenom, pravovremenom i brzom komunikacijom s dionicima poduzeća. Zarembo (2010) naglašava kako je obveza poduzeća da za vrijeme krize komunicira s nizom javnosti jer je upravo komunikacija ključan činitelj izlaska iz krize. Na krizno komuniciranje može se gledati kao na područje koje problematizira poruke i misaone konstrukcije u svim oblicima ljudske interakcije i koordinacije koje okružuju prijetnje i ostali događaji visoke nesigurnosti (Sellnow, Seeger, 2013). Krizna komunikacija definira se kao dijeljenje informacija između poduzeća i dionika u svim fazama krize zbog umanjivanja štete na imidžu poduzeća (Jugo, 2020).

Kao korak u uspostavljanju krizne komunikacije mnoga poduzeća osigurala su centralno mjesto izvora informacija poput internih stranica koje sadrže nužne i kronološke informacije vezane za pandemiju poput planiranih aktivnosti poduzeća, odgovora na najčešća pitanja zaposlenika i slično. Prema tome, unutar poduzeća za vrijeme pandemije dodatno vrijeme ulaže se u educiranje, informiranje i komuniciranje sa zaposlenicima kako bi sve potrebne informacije bile transparentne. Zaposlenici u kriznim situacijama uz dobro složen i organiziran krizni menadžment točno znaju vlastitu ulogu u kriznoj situaciji što olakšava proces upravljanja krizom. Komunikacija između menadžera i poduzeća s jedne strane te dobavljača, pružatelja usluga i kupaca s druge strane izrazito je bitna u vidu obavještanja strana o poduzetim i potencijalnim mjerama za ovladavanje pandemijom. U pandemiji komunikacija poduzeća s kupcima i dobavljačima dodatno je pojačana zbog dogovora oko rokova plaćanja, raznih bonusa i nastavljanja dugogodišnjih partnerskih odnosa (Silverthorne, 2020).

Groysberg, Seligson (2020) navode kako u vrijeme pandemije nije željeno imati strog pristup vodstvu i upravljanju, već ljubazniji i nježniji pristup. Naime, menadžerima se za vrijeme krize preporuča da postavljaju pitanja vezana uz brigu za zaposlenike, potrebno je osigurati i profesionalnu pomoć ukoliko to pojedinim zaposlenicima bude potrebno. Zbog smanjenih socijalnih kontakata i rada za vrijeme karantene mnoga su poduzeća pokrenula dnevne

virtualne pauze za kavu. Empatija, emocionalna inteligencija i ljubaznost najvažnije su karakteristike menadžera za dobro vodstvo u kriznim situacijama.

Silverthorne (2020) zaključuje kako neprestane rutine pandemije Covid-19 zahtijevaju ponovno pokretanje kako bi se članovima tima pomoglo da shvate kako je svaki član bio pogođen, da shvate kako riješiti problem i na kraju vratiti sve na isti put kako bi postigli timske ciljeve.

Krizni menadžment dodatne napore za vrijeme pandemije ulaže u praćenje dostupnosti zaposlenika tijekom krize u vidu sigurnosnih i zdravstvenih smjernica. Nastavno, Jugo (2017) navodi kako menadžment provodi dodatne mjere prevencije razvijanjem obrasca izjava za javnost za potencijalne scenarije kako bi se omogućila brza reakcija sa smanjenom vjerojatnošću pogreške u komunikaciji. U kriznom komuniciranju poruke prema dionicima često su višestruke s ciljem eliminiranja utjecaja krize. U krizi važnu ulogu ima osoba zadužena za odnose s javnošću koja mora biti uključena u odluke poduzeća iz razloga što ona komunicira vrijednost poduzeća prema djelatnicima, ulagačima, lokalnoj zajednici i javnosti. Ta osoba zadužena je za očuvanje ugleda poduzeća kao i njegovih zaposlenih što ujedno predstavlja i najvrjedniju imovinu poduzeća.

Krizni menadžment predviđa događaje i reakcije kako bi sačuvao ugled poduzeća te razvija krizni komunikacijski plan kako ne bi došlo do gubitka prihoda poduzeća, povećanja troškova i gubitka reputacije. Iz razloga što i prije pandemije suvremeni kanali komunikacije zahtijevaju mogućnost reagiranja 24 sata dnevno poduzeća trebaju usvojiti mišljenje o medijima kao partneru u plasiranju poruke prema javnosti (Jugo, 2017).

Uspješni krizni menadžment u situaciji pandemije prema medijima se postavlja proaktivno iz razloga što se mediji često shvaćaju kao izvorom informacija u koje javnost ima povjerenje. Krizni menadžment prema skupinama dionika kojima treba podijeliti informacije osmišljava kanale poput elektroničke pošte, elektroničkih medija ili telefonskih kontakata (Tafravlahović, 2011).

Menadžment mora voditi računa o dvosmjernosti krizne komunikacije stoga se mora pružiti prilika zaposlenicima i ostalim dionicima da postavljaju pitanja i podijele svoje strahove na koje se odgovara s poštovanjem, pažnjom i jednostavnim jezikom. U pogledu korona krize krizni menadžment daje odgovore na sva pitanja dionika vezana uz pojavu pandemije. Informacija koju daje menadžment mora biti brza, točna i konkretna (Mendy, Lass Stewart, VanAkin, 2020). Zbog uvođenja karantena i rada većine zaposlenika od kuće, komunikacija

unutar poduzeća u većini slučajeva odvijala se putem internetskih platforma poput Zoom-a, Skype-a i Google Teams-a, s veoma malo interakcije licem u lice (Wong, 2021).

Prema službenoj stranici Vlade RH (2021) javna komunikacija usmjerila se na informiranje stanovništva o zdravstvenim rizicima koje predstavlja Covid-19, kao i mjerama koje mogu poduzeti kako bi se zaštitili što je ključno za ublažavanje i smanjenje širenja zaraze kod ljudi. Na pozitivno ponašanje stanovništva u vidu zaštite sebe i svojih najmilijih od bolesti Covid-19 utječe pružanje točnih i pravovremenih informacija na jeziku koji ljudi razumiju, stoga se informacija smatra najvažnijim resursom za donošenje odluka o vlastitom zdravlju te sprječava moguće glasine i dezinformacije (Europska komisija, 2020).

Prema dostupnim podacima na službenoj stranici Europske Unije (2020), kao posljedica pandemije javljaju se razvijene nacionalne aplikacije za praćenje kontakata oboljelih i upozoravanje koje javnost može instalirati dobrovoljno kako bi se dodatno informirala o trenutnoj kriznoj situaciji, kao i mnogi relevantni internetski portali s informacijama o prevenciji, liječenju i cijepljenju protiv Covid-19 bolesti koji su se pokazali relevantnim i korisnim, te su utjecali na smanjenje širenja panike među ljudima.

Tablica 2. Nacionalne aplikacije o bolesti Covid-19

<b>DRŽAVA</b>	<b>NAZIV APLIKACIJE</b>
Austrija	Stop Corona App
Belgija	Coronalert
Hrvatska	Stop Covid-19
Francuska	TousAntiCovid
Njemačka	Corona-Warn-App
Mađarska	VirusRadar

Izvor: izrada autora prema službenoj stranici Europske Komisije dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic/mobile-contact-tracing-apps-eu-member-states\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic/mobile-contact-tracing-apps-eu-member-states_en) [10.09.2021].

### **3.4. Utjecaj pandemije Covid-19 na krizno upravljanje u Republici Hrvatskoj**

Početak 2020. godine svjetsko gospodarstvo suočilo se s dosad neviđenom ekonomskom krizom uzrokovanom pojavom vanjskog šoka. Vanjski šok koji je pogodio svjetsko gospodarstvu je virus Covid-19, a on je ubrzo proglašen globalnom pandemijom s negativnim utjecajem na ekonomije svih zemalja. Korona kriza jedinstvena je u pogledu kratkog vremena širenja po cijelom svijetu i zahvaćanja svih pora društava svih država svijeta.

Republika Hrvatska prepoznala je rizik od epidemija i pandemija u dokumentu Procjene rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku 2015. i 2019. godine gdje je izdvojeno kako su pandemije potencijalni događaji katastrofalnih posljedica navodi Mikac (2020). Također, Mikac (2020) navodi kako prema Strategiji nacionalne sigurnosti iz 2017. godine, integralni zdravstveni sustav nastaviti će razvijati mjere prevencije i izgradnju sprječavanja širenja zaraznih bolesti.

Čelna institucija zdravstvenog sustava nadležna za pravila postupanja za vrijeme epidemija i pandemija u Republici Hrvatskoj je Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Materijali kreirani od strane HZZO-a služe kao podloga za formiranje mjera i uputa za postupanje u kriznoj situaciji od strane Kriznog stožera Ministarstva zdravstva i Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske koji su kreirani u ranoj fazi prevencije od korona krize. Stožer civilne zaštite organizirao je dnevne sjednice gdje prati Covid-19 krizu, donosi mjere i dijeli sve potrebne informacije (Mikac, 2020).

Prema podacima sa službene stranice Vlade Republike Hrvatske (2020) zdravstveni sustav pojavom pandemije krenuo je s intenzivnim aktivnostima koje uključuju reorganizaciju i žurni odgovor na tijek pandemije, povećanje i smanjenje broja oboljelih i hospitaliziranih, ali i brigu o kontinuitetu poslovanja u uobičajenim djelatnostima zdravstvene zaštite ne-covid pacijentima.

Prema tome, određeni su sljedeći strateški ciljevi (Vlada RH, 2020):

- Provođenje nadzora i praćenja zaraženih osoba i njihovih kontakata kroz mrežu epidemioloških timova;
- Nadzor i praćenje bolničkih kapaciteta za liječenje COVID-19 bolesnika s težom kliničkom slikom s ciljem osiguranja adekvatnog pružanja zdravstvenih usluga;
- Učinkovita provedba cijepljenja u svim segmentima – nabava i distribucija cjepiva, organizacija timova za cijepljenje, praćenje nuspojava na cjepiva;

U Republici Hrvatskoj na samom početku pandemije započelo se s prilagodbama u zdravstvenom sustavu u pogledu organiziranja rada bolničkih zdravstvenih ustanova sukladno potrebama za zbrinjavanje novooboljelih pacijenata od Covid-19, ali i ostalih pacijenata. Ministarstvo zdravstva kontinuirano je pratilo funkcioniranje bolničkog sustava te davalo upute vezane uz organizaciju nesmetanog pružanja zdravstvene skrbi (Vlada RH, 2020).

Nacionalni stožer Civilne zaštite Republike Hrvatske transparentno i redovito izvještava javnost o svim važnim informacijama vezanim uz pandemiju. Informacije o pandemiji dostupne su i na centralnom web mjestu objavljenom od strane Vlade RH naziva koronavirus.hr, kao što su aktivirane i društvene mreže poput Facebook-a, Twitter-a i

Instagram-a na kojima je moguće pratiti sve važne informacije. Također, zbog mnogih dezinformacija koje su se širile putem Viber i WhatsApp aplikacija, Stožer civilne zaštite RH kreirao je Viber grupu putem koje korisnici dobivaju provjerene i aktualne objave za koronavirus. Uspostavljen je i digitalni asistent Andrija, odnosno inovativno rješenje zasnovano na umjetnoj inteligenciji koji simulira ponašanje ljudskog stručnjaka epidemiologa u komunikaciji s korisnicima (Vlada RH, 2020).

Također, kreirana je mobilna aplikacija "Stop Covid-19" s ciljem upozoravanja građana o mogućem epidemiološkom rizičnom kontaktu. Aplikacija služi kao pomoć pri donošenju ispravne odluke ukoliko postoje razvijeni simptomi, a sukladno preporukama EU aplikacija je dobrovoljna, transparentna, privremena i kibernetički sigurna (Koronavirus.hr, 2021).

Zbog snažnih negativnih posljedica epidemije bolesti Covid-19 na gospodarstvo, Vlada RH donijela je niz mjera za očuvanje gospodarskih aktivnosti, kako bi mnogim poduzetnicima omogućila nastavak poslovanja i očuvanje radnih mjesta. Prema službenoj stranici Vlade Republike Hrvatske (2020) uvedene mjere za borbu protiv Covid-19 krize obuhvaćaju potpore za očuvanje radnih mjesta, Covid-19 zajmove i mjere HNB-a zbog posebnih okolnosti uzrokovanih koronavirusom. Covid-19 zajmovi podrazumijevaju mjere za potporu mikro, malih i srednjih poduzetnika u djelatnostima koje su pogođene koronavirusom.

Mjere donesene od strane Vlade Republike Hrvatske za pomoć gospodarstvu uslijed epidemije koronavirusa za ideju su imale spriječiti otpuštanje zaposlenika među poduzećima koji su zbog pandemije pretrpjela znatnu ekonomsku štetu. Obzirom da poduzeća nisu mogla svojim zaposlenicima isplaćivati plaću, Vlada je ponudila pomoć u visini minimalne neto plaće po zaposleniku koja se procjenjuje oko 3250 hrvatskih kuna. Nadalje, poduzetnici su dobili mogućnost privremene odgode poreza i plaćanja državnih doprinosa sve dok se njihovo financijsko stanje ne stabilizira (Vlada Republike Hrvatske, 2020).

Prema podacima dostupnim na službenoj stranici Ministarstva unutarnjih poslova (2020) strožer civilne zaštite RH u svrhu sprječavanja širenja zaraze koronavirusom donio je odluke poput:

- Privremene zabrane prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske;
- Ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događaja;
- Strogog ograničavanja zadržavanja na ulicama i drugim javnim mjestima;
- Stavljanje izvan uporabe dječjih igrališta i otvorenih sportskih igrališta;



- Privremena obustava javnog prometa;
- Zabrane napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj;

Gotovo dvomjesečna zabrana i ograničenje rada gospodarskih subjekata kao i smanjenje potrošnje te izvoza roba i usluga uzrokovale su rekordan pad BDP-a Hrvatske na godišnjoj razini u iznosu od -15.50% (HUP, 2020). Prema Dumančić, Bogdan, Raguž Krištić (2020) hrvatske industrije poput pića, odjeće, kože i srodnih proizvoda, motorna vozila i namještaj osjetila su pad veći od 40% na samom početku pandemije. Također, zbog protupandemijskih mjera veliki pad osjetile su uslužne djelatnosti u vezi s turizmom koje osvaruju pad od 60%.

Zbog veoma strogih mjera restrikcija i smanjivanja zaraze korona virusom Republika Hrvatska nalazi se među pet najbolje pozicioniranih država s najmanjim proporcionalnim brojem žrtava tvrdi Macan (2020). S brojem preminulih od 6308 od početka pandemije Hrvatska zauzima 17 mjesto među članicama Europske unije, dok prema stopi slučajeva sa smrtnim ishodom nalazi se na 12. mjestu sa stopom od 2,16% (Dnevnik, 2021).

Pandemija Covid-19 izazvala je veliku javnozdravstvenu krizu i dosad nezabilježeno usporavanje gospodarskog rasta koje se vidno osjetilo i u Republici Hrvatskoj. Zahvaljujući brznoj reakciji kriznog upravljanja u Republici Hrvatskoj od strane Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, Kriznog stožera Ministarstva zdravstva i Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske može se reći da je širenje korona virusa u RH stavljeno pod kontrolu.

Zahvaljujući Nacionalnom stožeru Civilne zaštite Republike Hrvatske javnost je redovito i transparentno izvještavana o novostima vezanim uz aktualnu pandemiju što je utjecalo na smanjenje raznih dezinformacija vezanih uz smrtonosan virus. Također, zbog veoma restriktivnih mjera koje su uvedene na samom početku pandemije, u Republici Hrvatskoj od strane Nacionalnog stožera civilne zaštite, dolazi do uspješnog opiranja eksponencijalnom rastu oboljelih od bolesti Covid-19 i manje opterećenosti zdravstvenog sustava u odnosu na ostale susjedne zemlje. Zbog pogođene gospodarske situacije Vlada RH uvela je niz mjera za očuvanje gospodarstva uslijed pandemije kojima nastoji pomoći svim pogođenim stranama u smanjenju ekonomskih posljedica globalne pandemije koje su uzrokovale pad nacionalnog BDP-a.

## **4. ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ODABRANIM PODUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19**

Poznato je kako krizni menadžment čini sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem koji je zadužen za donošenje kvalitetnih odluka i njihovog efikasnog provođenja kako bi se riješili problemi uzrokovani pojavom krizne situacije. Također, disciplina kriznog menadžmenta presudnu važnost ima u prevenciji, zaštiti i ovladavanju krizom.

Nepredvidiva Covid-19 kriza zahvatila je sve dijelove svijeta, pogađajući sve gospodarske industrije i poslovne procese, ali i svakodnevni način života društva obvezujući na prilagođavanje novom načinu života. Uspostavilo se da mnoga poduzeća diljem svijeta nisu spremno dočekala krizu ovog razmjera, stoga dolazi do sve većeg osvješćivanja važnosti uspostave kvalitetnog kriznog menadžmenta u poslovanju poduzeća. Upravo radi toga, pojavila se potreba za istraživanjem usvojenosti kriznog menadžmenta u poduzećima u pogledu postojećih kriznih edukacija, timova i planova sa ciljem sagledavanja njihovog utjecaja na smanjivanje posljedica krize i proces ovladavanja krizom. Također, ovim istraživanjem nastoji se ostvariti doprinos vidljiv u boljem razumijevanju krize uzrokovane pandemijom, te isticanjem važnosti uspostave kriznog menadžmenta u poslovanju svih poduzeća radi lakšeg nošenja s problemima budućih kriza. Pitanja koja su osmišljena za provođenje dubinskog intervjua s osobama odgovornim za upravljanje kriznim situacijama podijeljena su na dvije cjeline u pogledu dosadašnje usvojenosti kriznog menadžmenta u poduzeću i njegove prilagodbu na Covid-19 krizu, a autori Osmanagić Bedenik (Krizna kao šansa) i Tafrā Vlahović (Upravljanje krizom) poslužili su kao podloga za definiranje postavljenih pitanja.

### **4.1. Opći podaci o odabranim poduzećima**

Cilj provedenog istraživanja odnosi se na pitanje veće spremnosti na izvanredne situacije i bolje nošenje s problemima za vrijeme krize zbog rane pripremljenosti poduzeća u vidu raznih edukacija zaposlenika, oblikovanih kriznih planova i uspostavljenih kriznih timova. U vidu toga, kako bi ispitali razinu usvojenosti discipline kriznog menadžmenta i njegovu prilagodbu na kriznu situaciju uzrokovanu pandemijom u istraživački uzorak odabrano je četiri poduzeća člana svjetskih organizacija različitih grana industrije s vodećom pozicijom na tržištu Republike Hrvatske kojima su postavljena istraživačka pitanja putem dubinskog telefonskog razgovora zbog epidemiološke situacije. Navedena poduzeća odabrana su pod pretpostavkom

da zbog veličine i pripadnosti svjetskim organizacijama unutar poduzeća imaju razvijen sustav upravljanja kriznim situacijama i odjel kriznog menadžmenta.

Shodno prethodnom, istraživačka pitanja su sljedeća:

1. Koja je razina usvojenosti kriznog menadžmenta u odabranim poduzećima?
2. Kakve je promjene doživio krizni menadžment poduzeća u poslovanju za vrijeme krize uzrokovane pandemijom?

Četiri odabrana poduzeća posluju u duhanskoj industriji, industriji dostave hrane, industrijskoj automatizaciji i farmaceutskoj industriji koja su radi zaštite podataka i prema dogovoru s menadžerima poduzeća označena s kodom Y.

Tablica 3. Informacije o sudionicima istraživanja

Poduzeće	Grana industrije	Broj zaposlenih u RH
Y1	Duhanska industrija	200
Y2	Industrija dostave hrane	80
Y3	Industrijska automatizacija, energija i održivost	60
Y4	Farmaceutska industrija	40

Izvor: istraživanje autora

Navedena poduzeća dio su globalnih organizacija sa sjedištem u inozemstvu koje nude svoje proizvode i usluge u većini zemalja diljem svijeta. Poduzeća nastoje poboljšati ponudu svojih proizvoda i usluga inovativnim tehnologijama u koje ulažu znatna sredstva, sve kako bi njihovi korisnici bili zadovoljni. Društvena odgovornost još je jedna od zajedničkih karakteristika navedenih poduzeća, kao i odgovornost prema okolišu u vidu koje većina navedenih poduzeća nastoji imati nultu stopu utjecaja na okoliš.

Po pitanju svrhe poslovanja poduzeća su jedinstvena s primjerom poduzeća iz duhanske industrije čija je svrha smanjiti utjecaj poslovanja na zdravlje ljudi razvijanjem široke palete manje rizičnih proizvoda na tržištu ili primjerom poduzeća iz industrije dostave hrane čija je svrha brzo i jednostavno dostaviti korisniku sve što si može zamisliti, čime zapravo korisniku dostavlja vrijeme. Pobjeda u borbi s mnogim kroničnim bolestima svrha je poduzeća iz farmaceutske industrije, dok je svrha poduzeća iz grane industrijske automatizacije proizvoditi proizvode najbolje održivosti i potaknuti korištenje energije.

## **4.2. Razina usvojenosti kriznog menadžmenta u poduzećima prije covid-19 krize**

Proces planiranja za krizu u većini razvijenih poduzeća sastoji se od nekoliko ključnih sastavnica prema kojima je u ovom istraživanju ispitana razina usvojenosti discipline kriznog menadžmenta i pripadajućih aktivnosti unutar poduzeća iz odabranog uzorka.

Prema navedenom, ispitanici odnosno osobe odgovorne za krizno upravljanje u poduzeću dali su odgovore na pitanja tko je unutar poduzeća odgovoran za krizni menadžment, praćenje poslovnih rezultata i identifikaciju poslovne krize. Također, dio dubinskog intervjua koji se usmjerio na ispitivanje razine usvojenosti kriznog menadžmenta unutar poduzeća, od ispitanika dobio je odgovore na pitanja:

1. Ima li vaše poduzeće unaprijed osmišljen krizni plan ili donosite odluke o krizi tek kada identificirate krizu?
2. Ima li vaše poduzeće formiran krizni tim? Tko čini krizni tim u vašem poduzeću?
3. Da li se u vašem poduzeću redovito organiziraju krizne simulacije i vježbe zaposlenika za ponašanje u krizi?

Menadžeri ispitanici, potvrdili su postojanje aktivnosti kriznog menadžmenta u obliku posebnog tima ljudi zaduženog praćenje i identificiranje poslovne krize na korporativnoj razini, te u obliku tima menadžera iz različitih odjela poput financija, logistike, nabave unutar poduzeća na lokalnoj razini. Naglašena je uloga svakog člana pojedinog odjela unutar poduzeća pri zajedničkom nalaženju najboljih načina za ublažavanje negativnih utjecaja kriza i poticanje optimizacije procesa poslovanja. Također, na globalnoj i lokalnoj razini ispitanici ističu važnost sudjelovanja odjela kontrolinga u procesu planiranja za krizu. Nadalje, usvojenost kriznog menadžmenta unutar odabranih poduzeća ispitivala se u pogledu postojanja unaprijed osmišljenog kriznog plana koji određuje korake upravljanja krizom, procjenjuje rizik i ranjivost poduzeća te imenuje glasnogovornika i dodjeljuje odgovornosti, što ispitanici potvrđuju. Ističe se postojanje različitih potencijalnih kriznih scenarija unutar kriznog plana koji su detaljno analizirani od strane kriznog tima kako bi poduzeća bila spremna na moguće opcije kretanja tržišta, ali i moguće krajnosti koje se katkad pojavljuju iz raznih razloga. Navodi se kako u kriznom planu postoje imenovani glasnogovornici poduzeća u slučaju krize te članovi kriznog tima, kao i njihove zamjene. Također, dolazi se do zaključka kako su dosadašnji krizni planovi

posebnu pažnju davali operativnoj izdržljivosti procesa, optimizaciji lanca nabave, održavanju likvidnosti i razvoju digitalnih alata.

Iz razloga što je unutar poduzeća važno imati zapovjednu odgovornost unutar tima osoba koji su zaduženi za proces ovladavanja krizom, ispitanici su odgovorili na pitanje tko je uključen u njihov krizni tim poduzeća. Nastavno, poduzeća navode kako se njihov lokalni krizni tim većinom sastoji od odgovornih osoba na ključnim funkcijama u poduzeću poput financija, logistike, kontrolinga, odnosa s javnošću.

Tablica 4. Sastav kriznog tima poduzeća iz odabranog uzorka

<b>Poduzeće</b>	<b>Sastav kriznog tima</b>
Y1	Glavni direktori, voditelj financija i kontrolinga, voditelj nabave i logistike, voditelj marketinga
Y2	Direktor, voditelj marketinga, voditelj odnosa s javnošću, voditelj financija, voditelj operacija i logistike, voditelj kontrolinga
Y3	Country General Manager, Human Resources Manager, Finance Manager, Logistic Manager, Finance and Planning controller
Y4	Lokalni menadžment s imenovanim koordinatorom, odvjetnik, IT specijalist

Izvor: istraživanje autora

Osim važnosti osmišljavanja i kreiranja kriznog plana i formiranja kriznih timova, organizacija redovitih kriznih simulacija i kriznih vježbi zaposlenika za ponašanje u kriznim situacijama smatra se veoma bitnom. Ispitanici su odgovorili na pitanje o postojanju organizacije takvih vježbi unutar poduzeća prema čemu su zabilježeni različiti odgovori.

Sukladno tome, poduzeća iz farmaceutske i duhanske industrije navode kako se krizne simulacije provode redovito, najmanje jednom godišnje, kao i razni seminari i paneli za pomoć zaposlenicima pri nošenju s kriznim situacijama. Krizne simulacije i vježbe zaposlenika unutar poduzeća iz industrijske automatizacije organiziraju se ad-hoc i prema potrebi, dok kod poduzeća iz industrije dostave hrane nemaju organizirane krizne simulacije i vježbe za zaposlenike.

Prilikom istraživanja vidljiva su ograničenja rada u pogledu veličine uzorka istraživanja. Naime, u uzorku se nalaze četiri poduzeća članova svjetskih organizacija s postojećim sastavnicama i ustrojem kriznog menadžmenta. Veličina uzorka ovog istraživanja nije dovoljna kako bi se izveli konačni zaključci da postojanje kriznog menadžmenta unutar poduzeća omogućava lakše nošenje poslovanja poduzeća s novonastalom krizom i smanjenje potencijalnih šteta i posljedica krize, iako se vide poveznice ispitivanih koncepata unutar

uzorka. Navedeno istraživanje dovoljno je za donošenje indikativnih zaključaka, dok bi se za konačne zaključke uzorak ispitivanja morao proširiti. Također, iako su provedena mnoga istraživanja na temu kriznog menadžmenta, istraživanje stupnja razvijenosti kriznog menadžmenta unutar poduzeća na smanjenje utjecaja krize i bolje nošenje s njom nije dovoljno zastupljeno u prethodno provedenim istraživanjima da bi se moglo uspoređivati podatke i donijeti konačan zaključak. Preporuka za daljnja istraživanja na ovu temu bila bi proširenje odabranih poduzeća za uzorak istraživanja te primjeri upravljanja poduzeća i njegovog kriznog menadžmenta krizama iz prošlosti.

### **4.3. Prilagodba postojećeg kriznog menadžmenta na covid-19 krizu**

Nakon što je u odabranim poduzećima iz navedenih industrija provedeno istraživanje o usvojenosti kriznog menadžmenta, istraživanje se dalje usredotočuje na način prilagodbe postojećeg ustroja kriznog menadžmenta unutar poduzeća na nove izazove i probleme do kojih dolazi zbog neočekivane korona krize. Prema tome, od ispitanika se tražilo da ukratko navedu najveće izazove kojima se poduzeća susreću zbog krize neizmjenjnih razmjera uzrokovane epidemijom virusa. Također, osim najvećih izazova poslovanja poduzeća uslijed korona krize, ispitanicima su postavljena i pitanja:

- Koje ste korake poduzeli kako bi nastavili s poslovanjem uslijed krize uzrokovane globalnom Covid-19 pandemijom?
- Hoće li nakon pandemije vaš krizni menadžment biti drugačiji u pogledu kriznog plana i simulacija kriznih događaja?
- Smatrate li važnim imati razvijen krizni menadžment i proces upravljanja krizom u poduzeću?

Zbog specifičnosti i međusobne različitosti grana industrija poduzeća iz uzorka dolazi se do zabilježenih različitih odgovora na pitanje najvećih izazova uslijed pojave korona krize. Izazov u pogledu uspostave efikasnog poslovanja usprkos svim izazovima i promjenama koje je Covid-19 situacija nametnula može se uzeti kao zajednički odgovor poduzeća, dok je zapošljavanje dovoljnog broja dostavljača zbog povećane potražnje na tržištu specifičan izazov za industriju dostave hrane. Poduzeće iz grane industrijske automatizacije, energije i održivosti naglašava kako je glavni izazov održavanja poslovanja poduzeća vidljiv u održavanju timskog

duha i motiviranosti zaposlenika, kao i mogućnost work.life ravnoteže tijekom rada izvan ureda za vrijeme pandemije.

Prilikom ispitivanja glavnih poduzetih koraka uslijed pojave pandemije, zabilježena je sličnost u odgovorima poduzeća na temu poduzimanja aktivnosti za zaštitu zdravlja zaposlenika i omogućavanja rada zaposlenika od kuće kako bi se pridonjelo smanjenju širenja zaraze. Poduzeća iz odabranog uzorka navela su kako su nakon pojave korona krize ubrzali proces digitalizacije i prebacivanja svih internih sastanaka i treninga, pa čak i eksternih sastanaka s partnerima i kupcima na digitalne platforme radi zaštite.

Ključni cilj navedenih koraka je zaštititi zaposlenike, osigurati nesmetani tijek nabave, odnosno osigurati neometanu opskrbu tržišta proizvodima poduzeća te osigurati likvidnost. Sve je to dovelo do pitanja koje je postavljeno ispitanicima, a odnosi se na razliku dosadašnjih kriznih planova s onim nakon globalne pandemijske krize, na što su sva poduzeća iz uzorka navela kako će stečeno znanje iz Covid-19 krize upotrijebiti za unapređenje postojećeg kriznog plana. Samo je kod poduzeća iz grane industrijske automatizacije, energije i održivosti zabilježen pozitivan odgovor na postojanje situacija pandemija i epidemija u dosadašnjim kriznim planovima i smjericama ponašanja zaposlenika u kriznim situacijama.

Na pitanje o shvaćanju važnosti uspostave kriznog menadžmenta poduzeća su odgovorila pozitivno. Naime, zastupljeno je mišljenje kako je krizni menadžment jedan od najvažnijih odjela unutar poduzeća koji svojim sposobnostima utječe na smanjenje posljedica krize. Također, veoma se važnom smatra i mogućnost brze adaptacije i agilnosti poduzeća na promjene koje se događaju na tržištu zbog uspostave i održavanja vodećeg mjesta. Covid-19 kriza snažno je potvrdila tezu o važnosti procesa kriznog upravljanja, stoga se naglašava kako bi svako poduzeće trebalo biti usmjereno na izradu i unapređivanje postojećih kriznih planova. Važno je napomenuti kako se postojeći krizni planovi moraju redovito revaluirati i unaprijeđivati, minimalno jednom godišnje, kako bi poduzeće bilo spremno za krizne situacije koje su definirane kao moguće. Doprinos ovog diplomskog rada nastoji se ostvariti u pogledu isticanja važnosti uspostave procesa kriznog menadžmenta unutar poduzeća i poticanju poduzeća koja još nisu organizirala krizno upravljanje unutar svog društva, da uspostave krizne timove i osmisle krizne planove za ponašanje dionika unutar poduzeća u kriznim situacijama.

#### **4.4. Budućnost poslovanja analiziranih poduzeća nakon krize**

U globalu poduzeća postoje kako bi ostvarila profit, ako ne mogu proizvoditi, ne mogu prodati svoje proizvode, što znači da su manje sposobni širiti svoje poslovanje i zapošljavati nove zaposlenike. Kako bi poduzeća preživjela okrutnu korona krizu primorana su razmišljati izvan uobičajenih okvira stoga je posljednji dio istraživanja usmjeren upravo na budućnost poslovanja poduzeća i poduzete nesvakidašnje aktivnosti za prilagodbu novonastaloj korona situaciji.

Nastavno, ispitanici su odgovorili na pitanje o njihovim pogledima na budućnost poslovanja nakon završetka krize. Među navedenim industrijama poduzeća ima onih kojima je poslovanje za vrijeme Covid-19 krize naglo poraslo poput industrije dostave hrane koja je preko noći dobila važnu ulogu u pogledu amortizera pada ekonomske aktivnosti zbog pružanja kanala poslovanja za mnoge ugostiteljske objekte čime je poduzeće direktno utjecalo na zadržavanje i osiguravanje novih radnih mjesta.

Ispitanik iz industrije dostave hrane navodi kako cjelokupna industrija na dnevnoj razini proširuje dostavu na druge segmente, poput namirnica, kioska, cvjećarni, što prati naravno razvoj logističke podrške kao i ažuriranje aplikacija i korisničkog sučelja da bi proces naručivanja i dostave bio što kvalitetniji, brži i neposredniji. Poduzeće iz industrije hrane svoju budućnost vidi u proširenju ponude kojom uz relativno malu naknadu za dostavu, korisniku dostavlja slobodno vrijeme i zaštitu od širenja zaraze, što je za neizvjesnu budućnost neprocjenjivo. Poduzeće koje pruža usluge industrijske automatizacije, energije i održivosti navodi kako je kriza promijenila način rada, uzrokovala velike oscilacije u prihodima od prodaje i negativan utjecaj na troškove sirovine i materijala. Poduzeće budućnost vidi u prihvaćanju novog načina rada kojeg je pojava Covid-19 virusa uvela, odnosno poduzeće je u vrijeme pandemije zabilježilo učinkovito poslovanje kroz dostupne digitalne alate i platforme, te vjeruje u hibridni model rada (rad iz ureda i rad iz kuće), dalju automatizaciju postojećih procesa i veće korištenje umjetne inteligencije na svim razinama poslovanja poduzeća.

Poduzeće iz duhanske industrije navodi kako je kriza utjecala na promjenu u potražnji proizvoda zbog proglašene karantene, razvoj prilagodbe uobičajenih poslovnih procesa i adaptaciju same poslovne prakse. Timovima zaposlenika na terenu otežan je rad, dok su zaposlenici iz ureda u vrlo kratkom roku prešli na rad od kuće. Ispitanik smatra kako budućnost nosi sve brže promjene koje će dolaziti jedna za drugom, stoga je najbitnije imati mogućnost i znanje brzo im se prilagoditi stoga planira dodatnu edukaciju zaposlenih o ponašanju u kriznim



situacijama. Zbog utjecaja krize na poduzeće ispitanik iz farmaceutske industrije navodi kako će poduzeće nastaviti revaluirati svoje strategije i poslovne modele, te kako će povećanu pažnju usmjeriti na menadžment rizika i implementaciju promjena koje su rezultat procesa učenja iz covid-19 krize. Ispitanik navodi kako je u budućnosti nužna reevaluacije i balansiranje rizika i njihovih eventualnih troškova te izgradnja otpornijih poslovnih modela i dugoročnih partnerstva zbog ostvarivanja većih potencijala poslovanja.

Naposljetku, ispitanici su odgovorili na pitanje smatraju li važnim imati razvijen krizni menadžment i proces upravljanja krizom u poduzeću na što su sva poduzeća iz uzorka odgovorila pozitivno. Također, naglašava se važnost sposobnosti poduzeća za adaptacijom na vrijeme i situaciju u kojoj se nalaze. U današnje vrijeme izuzetno promjenjive okoline veoma je bitna mogućnost brze adaptacije i agilnosti radi uspostave vodećeg mjesta u industriji na tržištu. Također, ispitanici navode kako sve veću važnost u procesu upravljanja krizom vide u odjelu kontrolinga koji mora biti usmjeren na interne i eksterne informacije kako bi se formirala uspješna strategija izlaska iz krize.

## 5. ZAKLJUČAK

Globalna pandemija Covid-19 koja je svijet zadesila početkom 2020. godine ostati će u sjećanju kao specifična kriza koja je na trenutak zaustavila proizvodnju, trgovinu, prijevoz, turizam i mnogo ostalih djelatnosti između zemalja uzrokujući globalan pad svjetske ekonomije. Njezina pojava zbog visoke zaraznosti i lakog prenošenja bolesti obilježena je socijalnim distanciranjem između ljudi i odvijanjem svakodnevnog života u novo normalnim uvjetima. Mnoga poduzeća nisu bila spremna na krizu velikih razmjera stoga je pojava smrtonosnog virusa potaknula razvijanje svijesti unutar poduzeća o važnosti uspostave sustava koji će omogućiti fleksibilnost i otpornost u nesvakidašnjim kriznim situacijama, odnosno sustav kriznog menadžmenta.

Krizni menadžment podrazumijeva skup procesa i aktivnosti koje se provode kako bi se ovladalo kriznim situacijama, a u današnje vrijeme on je zastupljen u gotovo svim svjetskim korporacijama koje ulažu znatna sredstva u njegov razvoj, uvježbavanje i povezivanje procedura i njegovo ažuriranje sukladno novim situacijama. Iako je sustav upravljanja krizama uglavnom usmjeren na unutarnje krize poduzeća iz razloga što ih je lakše za predvidjeti, potrebno je u proces obuhvatiti i moguće krize koja dolaze zbog negativnih utjecaja iz okoline poduzeća, kakva je aktualna korona kriza. Za poduzeća je bitno da provode aktivnosti predviđanja nastanka krize, osiguravanja brzog odgovora na krizu, kao i otpornost poduzeća na široki spektar potencijalnih rizika. Krizni menadžment radi na proučavanju glavnih prijetnji i procjeni osjetljivosti na rizike unutar i izvan poduzeća. U tom procesu značajnu ulogu igra analiza scenarija koja se smatra jednim od boljih alata za kontrolu rizika i vjerojatnosti pretvorbe rizika u krizu. Također, još jedna bitna sastavnica upravljanja kriznim situacijama je izrada kriznog plana koji omogućuje jasan pregled procedura i transparentnu raspodjelu odgovornosti te mehanizme za donošenje ispravnih odluka kako bi se osigurali egzistencijalni ciljevi poduzeća i zaštitili svi povezani dionici.

Shodno navedenom, proveden je dubinski intervju s četiri ispitanika iz odabranih poduzeća članova svjetskih korporacija s vodećom pozicijom na tržištu Republike Hrvatske u cilju istraživanja da li poduzeća s kvalitetno uspostavljenim kriznim menadžmentom imaju sposobnost boljeg nošenja s problemima koje donosi krizna situacija. Pitanja su se temeljila na zaključivanju o dosadašnjoj uspostavi kriznog menadžmenta unutar poduzeća i njegovoj prilagodbi na korona situaciju. Istraživanje je pokazalo kako odabrana poduzeća imaju visoku svijest o važnosti procesa planiranja i upravljanja krizom. Obzirom da su poduzeća članovi

svjetskih korporacija upute i procese uspostave kriznog menadžmenta preuzimaju od globalne centrale te ih po potrebi lokalno prilagode. Poduzeća su u svojim kriznim planovima obuhvatili popise ranjivosti i slabosti koji bi mogli uzrokovati potencijalnu krizu, a veoma je bitno naglasiti da se taj popis nije usredotočio samo na rizike unutar poduzeća već i na rizike izvan poduzeća na koje se ne može utjecati. Pandemija Covid-19 imala je utjecaja na poslovanje odabranih poduzeća u vidu promijene načina rada, oscilacije u prihodima od prodaje, trenutačnih smetnji u lancu nabave i drugih, ali navedeni problemi ubrzo su stavljeni pod kontrolu zbog razvijenosti poduzeća u procesu upravljanja krizom.

Zaključno, ispitanici iz istraživanja naveli su kako je Covid-19 kriza prilika za poduzeća da kroz potrebne promjene osmisle otpornije poslovne modele i dugoročna partnerstva te na taj način transformiraju poslovanje i ostvare veće potencijale. Nakon što Covid-19 kriza završi potrebno je pogledati unatrag i unaprijediti krizne planove prema novom znanju koje je nastalo zbog susreta poslovanja s krizom ogromnih razmjera poput globalne pandemije u poduzećima s razvijenim kriznim menadžmentom, dok kod poduzeća koja nisu započela s uspostavom procesa upravljanja krizom, važno je procijeniti vlastitu ranjivost, osmisliti krizni plan, formirati krizni tim kako bi posljedice krize bile što manje za poduzeće.

## LITERATURA

1. Barton, L. (1993.), *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*,. South Western, Cincinnati.
2. Barton, L. (2008.), *Crisis leadership now*, New York: Mc Graw Hill education.
3. Bernstein, J. (2020.), *Krizni menadžment*, Zagreb: Mate d.o.o.
4. Boin, A., Kofman-Bos, C., Overdijk, W. (2004.), Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats, *simulation & gaming*, 35(3), 21-39.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046878104266220>
5. Boyle, M. (2020.), Recession affecting business, preuzeto 1. ožujka 2021. s  
<https://www.investopedia.com/articles/economics/08/recession-affecting-business.asp>
6. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296. <https://hrcak.srce.hr/105611>.
7. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
8. Coombs, T. (2012.), *Ongoing Crisis Communications*, Los Angeles: Sage Publications.
9. Crandall, W., Parnell, J., Spillan, J. (2014.), *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, London: Sage Publications.
10. Craven, M., Liu, L., Wilson, M., Mysore, M. (2021.), COVID-19: Implications for business, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (10.09.2021.)
11. Dent, P., Woo, R., Cudworth, R. (2018.), Making crisis simulations matter, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/making-crisis-simulations-matter.html>
12. Dnevnik.hr (2021.), Koronavirus u Hrvatskoj: Što kažu brojevi?, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/koronavirus-u-hrvatskoj-sto-kazu-brojke-1418620>
13. Dotlich, D.L., Cairo, C., Rhinesmith, S.H. (2009.), *Leading in Times of Crisis*, San Francisco: Joyssey-Bass.
14. Državni zavod za statistiku - DZS (2020.), Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, preuzeto 10. rujna 2021. s [https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/zaposlenost\\_aktiv.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/zaposlenost_aktiv.html).

15. Ernst&Young (2020.), Devetnaest savjeta za bolju otpornost poslovanja na drugi val COVID-a 19, preuzeto 10. rujna 2021. s [https://www.ey.com/hr\\_hr/covid-19/nineteen-for-covid-19-essential-insights-for-better-resilience-to-a-second-wave](https://www.ey.com/hr_hr/covid-19/nineteen-for-covid-19-essential-insights-for-better-resilience-to-a-second-wave)
16. Europska Komisija - EK (2021.), Dezinformacije o koronavirusu: Internetske platforme poduzele dodatne mjere protiv dezinformacija o cijepljenju, preuzeto 10. rujna 2021. s [https://ec.europa.eu/croatia/News/reports\\_on\\_january\\_actions\\_fighting\\_covid\\_19\\_disinformation\\_monitoring\\_programme\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/News/reports_on_january_actions_fighting_covid_19_disinformation_monitoring_programme_hr).
17. Fink, S. (2002.), Crisis Management: Planning for the inevitable, Cincinnati: Authors Guild.
18. G. Northouse, P. (2015.), Leadership: Theory and Practice, 7th Edition, Thousand Oaks. SAGE Publications.
19. Groysberg, B., Seligson, S. (2020.), Good leadership is an act of kindness, preuzeto 4. veljače 2021. s <https://hbswk.hbs.edu/item/good-leadership-is-an-act-of-kindness>
20. HUP (2020.), *Hrvatsko gospodarstvo u 2020. i očekivanja za 2021*, Zagreb: Znanje d.o.o.
21. Jones, L., Palumbo, D., Brown, D. (2021.), Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.bbc.com/news/business-51706225>.
22. Jugo, D. (2017.), *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga.
23. Legčević, J., Taučer, K., (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 1(4), 199-208. <https://hrcak.srce.hr/127791>
24. Luecke, R. (2005.), *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb: Harvard Business Essentials.
25. Macan, K. (2020.), Analiza: Koronavirus u Hrvata u usporedbi s drugim europskim zemljama, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://manjgura.hr/blog/analiza-koronavirus-u-hrvata-u-usporedbi-s-nekim-drugim-europskim-zemljama>.
26. Marker, A. (2020.), How to build an effective crisis management team, preuzeto 1. veljače 2021. s <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-team-roles>.
27. Mendy, A., L. Stewart, M., VanAkin, K. (2020.), A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19>.

28. Mihalinić, M. (2018.), *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Disertacija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
29. Mikac, R. (2020.), Covid-19 Pandemic and Crisis Management in the Republic of Croatia. *Anali*, 17(1), 31-55. <https://hrcak.srce.hr/247037>
30. Novak, B. (2001.), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb: Binoza press.
31. OECD (2021.), Business dynamism during the COVID-19 pandemic: Which policies for an inclusive recovery?, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/business-dynamism-during-the-covid-19-pandemic-which-policies-for-an-inclusive-recovery-f08af011/> (10.09.2021.)
32. Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.
33. Rogić Dumančić, L., Bogdan, Ž., Raguž Kristić, I. (2020.), *Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo - Izvorni znanstveni članak*, Zagreb: Ekonomski fakultet.
34. Schraer, R. (2021.), Long Covid: What is it and what are the symptoms?, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.bbc.com/news/health-57833394>.
35. Sellnow, T., Seeger, M. (2013.), *Theorizing Crisis Communication*, Oxford: Wiley-Blackwell.
36. Silverthorne, S. (2020.), 18 Tips managers can use to lead through Covid's rising waters, preuzeto 4. veljače 2021. s <https://hbswk.hbs.edu/item/18-tips-managers-can-use-to-navigate-covid-s-rising-waters> (04.02.2021.)
37. Sneider, K., Singhal, S. (2020.), *Beyond coronavirus: the path to the next normal*, New York: Mckinsey Company.
38. Sučević, D. (2016.), *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb: Visoko učilište Effectus.
39. Tafra-Vlahović, M. (2011.), *Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
40. The world bank (2021.), The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
41. Tonžetić, M. (2020.), *Kako prevladati pandemiju*, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kako-prevladati-pandemiju-koronavirusa-imperativi-za-financijske-direktore-4227116>

42. Vlada Republike Hrvatske (2020.), Vlada prihvatila paket mjera za pomoć gospodarstvu uslijed epidemije koronavirusa, preuzeto 20. kolovoza 2021. s <https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-prihvatila-paket-mjera-za-pomoc-gospodarstvu-uslijed-epidemije-koronavirusa/29018>
43. Weidemeyer, F. (2020.), Covid-19 Crisis management: ten better questions to ask, preuzeto 8. veljače 2021. s [https://www.ey.com/en\\_gl/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask](https://www.ey.com/en_gl/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask).
44. Whiteside, S. (2020.), How major companies are responding to COVID-19, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-major-companies-are-responding-to-covid-19/en-gb/3473> (10.09.2021.)
45. Wong, A., Ho, S., Olusanya, O., V. Antonini, N., Lyness, D. (2020.), The use of social media and online communications in times of pandemic COVID-19, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1751143720966280>
46. Zaremba, A. (2010.), *Crisis Communication: Theory and Practice*, New York: M.E. Sharpe.
47. Zvonarević, M. (2010.), *Socijalna psihologija*, Zagreb: Školska knjiga.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Vrste poslovne krize i točka preokreta .....	7
Slika 2. Progresivni informacijski smjer.....	9



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Indikatori tri vrste krize .....	6
Tablica 2. Nacionalne aplikacije o bolesti Covid-19 .....	30
Tablica 3. Informacije o sudionicima istraživanja .....	35
Tablica 4. Sastav kriznog tima poduzeća iz odabranog uzorka .....	37

## **PRILOZI**

### **Prilog1: vodič i odgovori na dubinski intervju:**

#### **1. Tko je odgovoran za krizni menadžment u vašem poduzeću? Postoje li osobe zadužene za identificiranje poslovne krize i praćenje rezultata poslovanja?**

*Y1: „U poduzeću postoji odjel i na globalnoj i lokalnoj razini koji se bavi zaštitom na radu i općenito sigurnosti zaposlenika koji je vodio veliku ulogu u provođenju i usklađivanju normi izazvanih krizom. Na lokalnoj razini zaposlenici u kontrolingu bave se utjecajima krize i prijedlozima rješenja za istu, a zadatak svakog odjela je praćenje utjecaja krize i doprinos pri zajedničkoj borbi s krizom“.*

*Y2: „Unutar poduzeća postoje pojedinci poput: direktora, voditelja marketinga i PRa, voditelja financija, voditelja operacija i logistike te voditelja kontrolinga, zaduženih za praćenje poslovnih rezultata orijentiranih na praćenje klasičnih ekonomskih pokazatelja uspješnosti rada našeg društva i praćenje rada konkurencije, te mogućih vanjskih utjecaja na naše KPIeve“.*

*Y3: „Naše poduzeće dio je svjetske poznate korporacije koja znantu pažnju posvećuje razvoju odjela kriznog menadžmenta, stoga se naš krizni menadžment poduzeća globalno sastoji od tima kriznih menadžera koji analiziraju učinke kriza na poduzeće, dok lokalno krizni menadžment predstavlja odgovornost Management tima (financije, kontroling, logistika, marketing i drugi)“.*

*Y4: „Osobe koje su zadužene za identificiranje poslovne krize i praćenje rezultata poslovanja menadžeri su poduzeća različitih odjela poput financija, ljudskih resursa, glavnog direktora, marketinga i drugih“.*

#### **2. Ima li vaše poduzeće unaprijed osmišljen krizni plan ili donosite odluke o krizi tek kada identificirate krizu?**

*Y1: „Postoji unaprijed osmišljeni krizni plan koji se sastoji od različitih scenarija analiziranih od strane posebnog tima kako bi se dalo više mogućih opcija kretanja tržišta i djelovanja poduzeća u potencijalnim promjenama na tržištu, kako bi poduzeće bilo spremno i na najizglednije ishode u poslovanju, ali i na moguće krajnosti koje se katkada pojavljuju iz različitih razloga“.*

Y2: „Različiti potencijalni scenariji poduzeća analizirani su u kriznom planu od strane posebnog tima stručnjaka kako bi poslovanje poduzeća bilo spremno na moguće opcije kretanja tržišta, ali i moguće krajnosti koje se katkad pojavljuju iz različitih razloga. Pretpostavke mogućih kriza s utjecajem na sveukupno poslovanje podijeljeno je po aktivnostima (marketinške aktivnosti, konkurencija, štrajkovi, drugi utjecaji na pad ekonomske snage krajnjih korisnika, mogući scenariji za glavne dobavljače i partnere-restorane) te plana komunikacije u navedenim kriznim situacijama“.

Y3: „U poduzeću postoji unaprijed definiran krizni plan koji se u redovitim intervalima provjerava i unapređuje. U komunikacijskom djelu kriznog plana imenovani su glasnogovornici za vrijeme krizne situacije, a oni su na globalnoj i cluster razini Internal communication manageri, dok na lokalnoj razini glasnogovornik u doba krize je Country General Manager. U kriznom planu definirana je komunikacija s javnosti koja prema potrebi može biti ofenzivna ili defenzivna, a provodi ju Internal communication leader na globalnoj razini“.

Y4: „Postoji osmišljeni krizni plan sa definiranim potencijalnim kriznim situacijama i planom djelovanja za svaku od njih. U dosadašnjim kriznim planovima posebna se pažnja stavljala na operativnu izdržljivost procesa, optimizaciju lanca nabave, likvidnost, povećanje agilnosti i razvoj digitalnih alata, a obzirom da se poduzeće bavi distribucijom lijekova plan sadrži i "Distribution risk assessment" gdje se za sve grupe lijekova radi procjena rizika. Također, svaki odjel unutar poduzeća ima svoj "Disaster recovery plan" i "Mitigating actions" putem kojih se radi na prevenciji rizika. U planu su definirani članovi kriznog tima i glasnogovornik, kao i njihove zamjene“.

### **3. Ima li vaše poduzeće formiran krizni tim? Tko čini krizni tim u vašem poduzeću?**

Y1: „Glavni direktori, voditelj financija i kontrolinga, voditelj nabave i logistike kao i voditelj marketinga članovi su kriznog tima poduzeća koji zajedničkim snagama donose odluke i odvijaju aktivnosti vezane s upravljanjem krizom“.

Y2: „Krizni tim našeg poduzeća sastoji se od direktora, voditelja marketinga, voditelja odnosa s javnošću, voditelja financija, voditelja operacija i logistike te voditelja odjela kontrolinga“.

Y3: „Na lokalnoj razini članovi kriznog menadžmenta su Country General Manager, Human Resources Manager, Finance Manager, Logistic Manager i Finance and Planning controller.“

Y4: „Krizni tim unutar našeg poduzeća zadužen je za strateško i operativno planiranje poslovanja poduzeća prije, tijekom i nakon krizne situacije te nastoji proces upravljanja krizom postaviti kao prioritet u poduzeću. Lokalni krizni tim u našem poduzeću sastoji se od članova menadžmenta između kojih je imenovan koordinator procesa i definiranih pojedinaca sa specifičnim znanjima primjerice odvjetnik, IT specijalist, dok se globalni krizni tim sastoji od specifičnog tima stručnjaka svakog područja djelovanja poduzeća“.

#### **4. Da li se u vašem poduzeću redovito organiziraju krizne simulacije i vježbe zaposlenika za ponašanje u krizi?**

Y1: „U poduzeću se redovito organiziraju različiti seminari i paneli za općenitu edukaciju zaposlenika na svim relevantnim poljima, pa je tako i kroz razdoblje krize još veći naglasak stavljen na krizni menadžment, ali i samo nošenje zaposlenika sa svim aspektima krize“.

Y2: „U redoviti plan vježbi i edukacija koje provodimo i organiziramo za naše zaposlenike nisu uključene one vezane uz ponašanje u toku krizne situacije, poduzeće nema organizirane krizne simulacije kao što nema organizirane ni krizne vježbe“.

Y3: „Inicijativa za održavanja kriznih simulacija i vježbi zaposlenika za ponašanje u kriznim situacijama dolazi od korporativnog odjela zaduženog za krizno upravljanje, navedene vježbe i simulacije odvijaju se ad-hoc, prema potrebi ovisno o kretanju tržišta i raznim predviđanjima o mogućim vanjskih i unutarnjim uzrocima krize“

Y4: „Da, poduzeće ulaže napore i sredstva u organizaciju kriznih simulacija i raznih edukacija i vježbi potrebnih kako bi zaposlenici bili spremni na ponašanje i djelovanje u trenutku krize. Krizne simulacije obavezno se organiziraju minimalno jednom godišnje što je zadaća imenovanog kriznog koordinatora unutar poduzeća“.

#### **5. Da li Covid-19 kriza utjecala na poslovanje vašeg poduzeća? Objasnite.**

Y1: „Krizna uzrokovana pandemijom utjecala je na poslovanje poduzeća iz više aspekata, dolazi do vidne promjene u potražnji za proizvodima uzrokovana lockdownom, veliki dio uobičajenih procesa morao je biti promjenjen, kao što je i sama poslovna praksa morala biti adaptirana trenutnoj situaciji. Timovima na terenu otežan je rad, zaposlenici u uredu morali su u vrlo kratkom roku uobičajen rad iz ureda preseliti kući što je tražilo određeni stupanj organizacije od poduzeća“.

Y2: „Covid-19 kriza je uvelike utjecala na značaj industrije dostave hrane i namirnica zbog ograničenja odlaska u trgovine i restorane, time naše društvo dobiva preko noći važnu ulogu u društvu u vidu amortizera pada ekonomske aktivnosti time što smo omogućili da se poslovanje restorana nastavi, da naši korisnici nastave uživati u naručenim proizvodima te da naši poslovni suradnici koji zapošljavaju dostavljače nastave sa svojim radom, zadrže i osiguraju nova radna mjesta. Tijekom pandemije znatno smo proširili partnerstva s raznim ugostiteljskim objektima diljem Republike Hrvatske, što je utjecalo na širenje poslovanja i ostvarivanje viših prihoda“.

Y3: „Kriza je na poslovanje poduzeća utjecala u smislu promijene načina rada i poslovne komunikacije, uzrokovala je velike oscilacije u prihodima od prodaje i u 2020. godini dovela je do znatnog poskupljivanja troškova sirovina i materijala što je utjecalo na poskupljivanje cijene naših proizvoda“.

Y4: „Tijekom Covid-19 krize nastojimo što je više moguće surađivati sa zdravstvenim tijelima i međunarodnim tijelima koja reagiraju na pandemiju kako bi smo vidjeli kako možemo dati značajan doprinos, doniramo raznu zaštitnu opremu bolnicama i zdravstvenim ustanovama, Kornona virus nije uzrokovao problem s opskrbom lijekova zbog dobre pripremljenosti na moguće negativne situacije, a kako bi smo zaštitili zdravlje i sigurnost naših zaposlenika slijedimo savjete i smjernice lokalnih i zdravstvenih tijela“.

## **6. Koje ste korake poduzeli kako bi nastavili s poslovanjem uslijed krize uzrokovane globalnom Covid-19 pandemijom?**

Y1: „Ako govorimo o zaštiti zaposlenika i poštivanju mjera stožera – omogućen je rad od kuće za sve zaposlenike i redovita online komunikacija putem sastanaka. Organizirani su svakodnevni interni sastanci "Spiritual&coffee break" kako bi nastavili i održali stvoreno povjerenje zaposlenika u poduzeće. Sastanci sa partnerima održani su online zbog onemogućenog kretanja van države“.

Y2: „Od samog početka izbijanja virusa pomno smo pratili situaciju oko nas te smo postavili niz mjera predostrožnosti kako bismo sačuvali zdravlje naših zaposlenika, suradnika i njihovih dostavljača te korisnika, stoga su pružene higijenske preporuke i supute svim uključenima u lanac opskrbe. Također, zbog pandemije omogućili smo beskontaktnu dostavu hrane i namirnicam našim korisnicima te smo veći naglasak stavili na plaćanje karticama , kako bi sudjelovali u sprečavanju širenja zaraze“.

Y3: „Prilagodili smo način poslovanja na svim razinama – od rada sa remote lokacije, ubrzavanja procesa digitalizacije preko svih funkcija i procesa do sustavnog praćenja narudžbi/isporuka i troškova. Timski F2F sastanci, treninzi i interna putovanja su zamijenjena MSteamson; Touch-pointi sa kupcima i treninzi/edukacija partnera su u vrijeme lock-downa preseljeni na digitalne platforme“.

Y4: „Organizirani su učestali sastanci kriznog tima na kojem su evaluirane sve dobivene informacije (primjerice nabave i prodaje) na temelju kojih su se donosile potrebne odluke na dnevnoj bazi. Ključni ciljevi su bili zaštititi zaposlenike, osigurati nesmetan tijek nabave tj. opskrbu tržišta našim proizvodima i osigurati likvidnost kompanije“.

## **7. Koji su vam događaji predstavljali najveći izazov u poslovanju za vrijeme pandemije?**

Y1: „Najveći izazovi našeg poduzeća vidljivi su u uspostavi efikasnog poslovanja usprkos svim izazovima i promjenama koje je Covid-19 situacija nametala. Navedene promjene možemo podijeliti na interne: kako omogućiti zaposlenicima što jednostavniju i ugodniju tranziciju i kako im pomoći u izazovnim trenucima prilagodbe, a u isto vrijeme raditi na optimizaciji novih procesa i efikasnosti poslovanja u trenucima krize, te na eksterne: kako s partnerima, agencijama i kupcima nastaviti "business as usual" u okruženju u kojem je sve samo ne uobičajeno“.

Y2: „Zapošljavanje dovoljnog broja dostavljača zbog povećane potražnje na tržištu te osiguravanje najviših higijensko zdravstvenih standarda neki su od najvećih izazova s kojima se naša industrija dostave hrane susrela, sve kako bismo svjesno i aktivno sudjelovali u minimizaciji širenja zaraze. Također, kako je cijeli svijet stao, tako je kasnila i bila znatno otežana dostava materijala nužnih za rad usluge dostave“.

Y3: „Smatramo kako su jedni od najvećih izazova našeg poduzeća uslijed globalne pandemije održati timski duh, motiviranost zaposlenika i mogućnost work-life ravnoteže tijekom rada izvan ureda“.

Y4: „Najveći izazovi poduzeća ogledali su se u osiguravanju normalnog odvijanja nabavnog lanca i naplatu potraživanja obzirom na probleme s likvidnošću naših suradnika i partnera“.

## **8. Hoće li nakon pandemije vaš krizni menadžment biti drugačiji u pogledu krinog plana i simulacija kriznih događaja?**

Y1: „Vjerujemo da hoće iz razloga što je kriza još prisutna, i ne samo da je donijela posljedice, već je i uvelike izmjenila način na koji percipiramo svakodnevicu i uobičajeni način rada. Mnoge stvari koje su se do sada smatrale marginalnim počele su se uzimati u obzir, kao na primjer rad od kuće koji uvelike utječe na financijski aspekt poduzeća stoga će sigurno biti uključen u krizni plan kao što se u plan planira uključiti i odvijanje poslovanja poduzeća u uvjetima budućih mogućih pandemija“.

Y2: „Naš krizni plan prije Covid-19 krize sastojao se od pretpostavki mogućih kriza s utjecajem na sveukupno poslovanje podijeljeno po odjelima te plana komunikacije u navedenim kriznim situacijama. Nažalost, globalnu pandemiju koja nas je zadesila nismo identificirali kao jedan od mogućih potencijalnih uzročnika krize sve do početka veljače 2020. kada smo započeli s uvođenjem scenario planova i rješenja za istu, što je ujedno glavna razlika u odnosu na prijašnje krizne planove“.

Y3: „Obzirom da poduzeće ima u dosadašnjim kriznim planovima obuhvaćen plan za izvanredne (krizne) situacije poput epidemije, naš krizni menadžment u pogledu kriznog tima i plana neće se puno razlikovati, ali ovakve situacije svakako koristimo za poboljšanje upravljanja kriznim situacijama“.

Y4: „Dosadašnji krizni plan se redovito revaluirao i unaprijeđivao (minimalno jednom godišnje) pa je poduzeće bilo djelomično spremno za krizne situacije koje smo definirali kao moguće. Nakon covid-19 krize i sva učenja iz ove krize pomoći će unaprijediti plan za izvanredne (krizne) situacije“.

## **9. Koji su vaši pogledi na budućnost poslovanja poduzeća nakon završetka krize?**

Y1: „Za budućnost poslovanja poduzeća smatramo kako je najbitnije imati mogućnosti i znanje brzo se prilagoditi novim tržišnim uvjetima poslovanja obzirom da se promjene sve brže i brže događaju“.

Y2: „U segmentnu dostave hrane i općenito dostave svih vrsta proizvoda budućnost koja nam dolazi je zasigurno izrazito zanimljiva i dinamična. Cjelokupna industrija na dnevnoj razini proširuje dostavu na druge segmente poput namirnica, kiosaka, cvjećarni što naravno prati razvoj logističke podrške kao i ažuriranja aplikacija i korisničkog sučelja da bi proces

*naručivanja dostave bio što kvalitetniji, brži i neposredniji. Za relativno malenu naknadu za dostavu, dostavlja se slobodno vrijeme i zaštita od širenja zaraze, što je neprocjenjivo“.*

*Y3: „New normaln je fraza koja je dulje vrijeme aktualna i vjerujemo da je novi način rada pokazao da se može raditi učinkovito kroz dostupne alate i digitalne platforme tako da vjerujemo u hibridni model rada (office-remote), dalju automatizaciju procesa i veće korištenje umjetne inteligencije na svim razinama“.*

*Y4: „Kompanije će zasigurno trebati revaluirati svoje strategije i poslovne modele. Povećan fokus biti će na managementu rizika i implementaciji promjena koje su rezultat učenja iz Covid-19 krize. Reevaluacija i balansiranje rizika i njihovih eventualnih troškova je nužna. Planiramo osigurati bržu prilagodbu svih jedinica poduzeća na promjene u budućnosti. Covid-19 krizu smatramo prilikom za izgradnju otpornijeg poslovnog modela i dugoročnih partnerstva radi ostvarenja većih potencijala“.*

#### **10. Smatrate li važnim imati razvijen krizni menadžment i proces upravljanja krizom u poduzeću?**

*Y1: „Naravno da smatramo disciplinu kriznog menadžmenta važnom, ali još važnijim smatramo mogućnost same kompanije i zaposlenika da se adaptira vremenu i situaciji u kojoj se nalaze. Ova kriza je samo jedna u nizu disrupcija koje su u današnje vrijeme izuzetno promijenjive tehnologije i trendova sve prisutnije, te je mogućnost brze adaptacije i agilnosti od krucijalne važnosti za imati vodeće mjesto u industriji na tržištu“.*

*Y2: „ Da, apsolutno. Jer kada dođe do krize, krizni menadžment se mora usmjeriti na organizaciju za vrijeme trajanja krize kao i na jedan potpuno novi „streamlined“ dio poslovanja, odnosno održavanja istog. Krizni tim se tada većinu vremena bavi procjenama štete, moraju moći identificirati mogućnost oporavka i biti raspoloživi za komuniciranje s javnošću. Isto tako, krizni tim tada preuzima odgovornost i poduzima mjere za oporavak te kontinuirano vrši analize kako bi se što bolje pripremili za izbjegavanje ili bolje upravljanje budućih kriza“.*

*Y3: „Krizni menadžment jedan je od najvažnijih odjela unutar poduzeća iz razloga što svaki veliki problem uzrokovan unutarnjim ili vanjskim faktorima, koji se ne rješava može dovesti do krize u poduzeću. Upravo je krizni menadžer taj koji svojom sposobnošću brze i pravilne*



*reakcije utječe na smanjivanje posljedica krize stoga je veoma bitno imati krizno upravljanje u poduzeću“.*

*Y4: „Krizni menadžment i upravljanje krizom je iznimno važan i potreban alat u svim kompanijama, neovisno o njihovoj veličini. Covid-19 kriza je snažno potvrdila tu tezu. Svaka kompanija bi se trebala fokusirati na izradu i stalno unapređivanje svojih kriznih planova – operativnu izdržljivost procesa, optimizaciju lanaca nabave, likvidnosti, povećanje agilnosti i razvoj digitalnih alata, novu strategiju rada (rad na daljinu) u poslovanju, ali i prvenstveno na sveukupnu strategiju“.*

## ŽIVOTOPIS

Petra Pracaić rođena 29.11.1996. godine u Zagrebu srednjoškolsko obrazovanje započinje 2015. godine u srednjoj školi „III. Gimnazija“ koju završava s odličnim uspjehom. Nastavno, akademsko obrazovanje nastavlja 2015. godine upisom na Ekonomski fakultet u Zagrebu, na četvrtoj godini studija upisuje smjer Analiza i poslovno planiranje. Sudjeluje u društveno odgovornom projektu „*Hrvatska pamet Hrvatskoj*“ 2017. godine, te ulazi u finale projekta kategorije izvorno hrvatsko s poslovnim planom moderne kućice na drvetu. Za vrijeme studiranja obavlja razne studentske poslove u području financija, računovodstva i kontrolinga u visoko razvijenim poduzećima poput Novo Nordisk Croatia d.o.o. i Delivery Hero Croatia d.o.o. kako bi usavršila znanje dobiveno studiranjem na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Kroz trogodišnje studentsko radno iskustvo razvija vještine Microsoft Office (Word, Excel), komunikacijske i organizacijske vještine te vještine korištenja softvera SAP. Trenutačno razvija znanje i vještine u području financijske analize i kontrolinga u poduzeću Schneider Electric d.o.o. izvještavanjem, analizom i kontrolom glavnih financijskih pokazatelja. Sada, 2021. godine, sa stečenim teorijskim i praktičnim znanjem završava fakultetsko obrazovanje spremna na nove izazove koje nosi budućnost.