

# Relevantnost kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja

---

**Turudić, Ayrton**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:148:485582>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**RELEVANTNOST KRIZNOG MENADŽMENTA ZA  
ODRŽIVOST KONTINUITETA POSLOVANJA**

Diplomski rad

**Ayrton Turudić**

**Zagreb, lipanj, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**RELEVANTNOST KRIZNOG MENADŽMENTA ZA  
ODRŽIVOST KONTINUITETA POSLOVANJA**

**THE RELEVANCE OF CRISIS MANAGEMENT FOR THE  
SUSTAINABILITY OF BUSINESS CONTINUITY**

Diplomski rad

**Student: Ayrton Turudić**

**JMBAG studenta: 0067528465**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ante Vuletić**

**Zagreb, lipanj, 2024.**

## **Sažetak**

Održavanje poslovnog kontinuiteta jedan je od glavnih ciljeva, ali i izazova poduzeća današnjice. Okruženje u kojemu poduzeća posluju dinamično je, s mnoštvom promjena koje nastupaju brzo i nepredvidljivo, a budućnost je neizvjesna. Poduzeća u ovakvom okruženju trebaju imati razrađenu strategiju upravljanja poslovnim kontinuitetom kako bi mogla adekvatno reagirati na bilo kakve egzogene ili endogene čimbenike koji mogu omesti tok poslovanja. Krizni menadžment ima ključnu ulogu u prepoznavanju potencijalnih čimbenika koji mogu dovesti do prekida toka poslovanja, a posljedično i do krize. Ključan dio kriznog menadžmenta jest adekvatna komunikacija u krizi. Funkcije kriznog menadžmenta i komunikacije u krizi neophodne su u svakoj organizaciji koja želi održati kontinuitet poslovanja u tržišnim suvremenim uvjetima. U prvome dijelu rada bit će provedeno sekundarno istraživanje relevantne literature i biti dano objašnjenje teoretskih pojmova kriznog menadžmenta i upravljanja kontinuitetom poslovanja. U drugome će dijelu biti provedena studija slučaja relevantnosti kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja u djelatnosti cestovnog prijevoza na primjeru odabranog poduzeća. S obzirom kako je pandemija COVID-19 najrecentnija kriza u suvremenom poslovanju, analizirat će se krizni menadžment tijekom pandemije COVID-19 u odabranom poduzeću čija glavna djelatnost je cestovni prijevoz. Istraživanje će biti provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera u poduzeću, pri čemu će podaci od zaposlenika biti obuhvaćeni anketnim upitnikom, a podaci od menadžera dubinskim intervjuom. Uzorak će obuhvaćati 2 menadžera srednje razine i 10 zaposlenika s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja. Rezultati će pridonijeti boljem razumijevanju ključnih faktora koji podupiru otpornost poslovanja u izazovnim vremenima te će formulirati preporuke za unaprjeđenje kriznog menadžmenta u sektoru cestovnog prijevoza.

**Ključne riječi:** poslovni kontinuitet, upravljanje poslovnim kontinuitetom, krizni menadžment, cestovni prijevoz

## **Summary**

Maintaining business continuity is one of the primary objectives and challenges for today's enterprises. The environment in which businesses operate is dynamic, with numerous changes occurring rapidly and unpredictably, and the future is uncertain. In such an environment, companies need to have a well-developed business continuity management strategy to adequately respond to any exogenous or endogenous factors that could disrupt the flow of business operations. Crisis management plays a crucial role in identifying potential factors that could lead to a disruption in business operations and, consequently, a crisis. A critical component of crisis management is adequate communication during a crisis. The functions of crisis management and communication in a crisis are essential in any organization that wants to maintain business continuity under contemporary market conditions. The first part of the paper will conduct a secondary research of relevant literature and provide an explanation of theoretical concepts of crisis management and business continuity management. The second part will conduct empirical research on the relevance of crisis management for the sustainability of business continuity in the road transport industry, using a selected company as an example. Considering the COVID-19 pandemic as the most recent crisis in contemporary business, the crisis management during the COVID-19 pandemic in the selected company, whose main activity is road transport, will be analyzed. The research will be conducted on a sample of employees and managers in the company, with data from employees being collected through a survey questionnaire, and data from managers through in-depth interviews. The sample will include 2 mid-level managers and 10 employees. The research aims to provide a comprehensive insight into the formation of crisis management strategy and activities, the perception of crisis management communication, and the impact of these two elements on the perception of the impact of crisis management on the sustainability of business continuity. The results will contribute to a better understanding of the key factors supporting business resilience in challenging times and will formulate recommendations for improving crisis management in the road transport sector.

**Keywords:** business continuity, business continuity management, crisis management, road transport

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

U Zagrebu, 12.06.2024. godine

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

Zagreb, 12.06.2024.

---

(place and date)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKI ASPEKT KRIZNOG MENADŽMENTA .....	3
2.1. Pojmovno određenje kriznog menadžmenta .....	3
2.2. Izvori i vrste krize .....	5
2.2.2. Vrste krize .....	8
2.2.3. Faze procesa krize .....	9
2.2.4. Posljedice krize .....	12
2.3. Proces upravljanja krizom .....	13
2.4. Komunikacija u krizi .....	15
2.4.1. Krizni komunikacijski tim .....	16
2.4.2. Krizni komunikacijski plan .....	16
3. UPRAVLJANJE KONTINUITETOM POSLOVANJA .....	17
3.1. Pojmovno određenje upravljanja poslovnim kontinuitetom .....	17
3.1.1. Povijesni razvoj koncepta kontinuiteta poslovanja .....	19
3.2. Pristupi upravljanju poslovnim kontinuitetom .....	22
4. STUDIJA SLUČAJA PRIMJENE KRIZNOG MENADŽMENTA ZA ODRŽIVOST KONTINUITETA POSLOVANJA U DJELATNOSTI CESTOVNOG PRIJEVOZA .....	30
4.1. Pojam i razvijenost djelatnosti cestovnog prijevoza .....	30
4.1.1. Pojam cestovnog prijevoza .....	30
4.1.2. Razvijenost djelatnosti cestovnog prijevoza .....	31
4.2. Metodologija istraživanja studije slučaja .....	35
4.3. Rezultati dubinskih intervjua i interpretacija .....	36
4.3.1. Rezultati i interpretacija dubinskog intervjua s menadžerima .....	36
4.3.2. Rezultati i interpretacija anketnog ispitivanja zaposlenika .....	40
4.3.3. Rezultati i interpretacija zajedničke ankete za zaposlenike i menadžere .....	41
4.4. Ograničenja istraživanja .....	42
5. ZAKLJUČAK .....	44

# 1. UVOD

## 1.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Održavanje poslovnog kontinuiteta jedan je od glavnih ciljeva, ali i izazova poduzeća današnjice. Okruženje u kojemu poduzeća posluju dinamično je, s mnoštvom promjena koje nastupaju brzo i nepredvidljivo, a budućnost je neizvjesna. Poduzeća u ovakvom okruženju trebaju imati razrađenu strategiju upravljanja poslovnim kontinuitetom kako bi mogla adekvatno reagirati na bilo kakve egzogene ili endogene čimbenike koji mogu omesti tok poslovanja. Krizni menadžment ima ključnu ulogu u prepoznavanju potencijalnih čimbenika koji mogu dovesti do prekida toka poslovanja, a posljedično i do krize. Stoga će se u ovome radu, nakon teorijskog dijela, provesti studija slučaja relevantnosti kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja u djelatnosti cestovnog prijevoza na primjeru odabranog poduzeća. Istraživanje će biti provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera u poduzeću, pri čemu će podaci od zaposlenika biti obuhvaćeni anketnim upitnikom, a podaci od menadžera dubinskim intervjuom. Uzorak će obuhvaćati 2 menadžera srednje razine i 10 zaposlenika. Svrha istraživanja jest steći uvid u postupak formiranja kriznog menadžmenta u poduzeću te u efikasnost komuniciranja kriznog menadžmenta sa zaposlenicima. Dodatno, dobit će se uvid o povezanosti formiranja kriznog menadžmenta sa percepcijom utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja te uvid o povezanosti učestalosti i oblika komuniciranja kriznog menadžmenta sa percepcijom utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja. Istraživanje će biti provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja. Analizom odgovora, rad će razmotriti kako su strategije upravljanja krizom primijenjene i prilagođene za vrijeme najrecentnije globalne krize te kako su te strategije utjecale na sposobnost poduzeća da održi operativne aktivnosti. Rezultati će pridonijeti boljem razumijevanju ključnih faktora koji podupiru otpornost poslovanja u izazovnim vremenima te će formulirati preporuke za unaprjeđenje kriznog menadžmenta u sektoru cestovnog prijevoza.



## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

U ovome radu će se za potrebe provedbe sekundarnog istraživanja teorijskih pojmova koristiti literatura koja obuhvaća autorske knjige, elektroničke knjige, članke objavljene u časopisu, dokumente na Internetu te internetsku bazu podataka. Širok spektar izvora omogućit će veću dostupnost objašnjenja teoretskih pojmova te omogućiti više definicija određenog pojma, ukoliko postoje, kako bi se dobila sveobuhvatna slika i kako se ne bi površno shvatio određeni pojam. Metoda koja je korištena za izradu empirijskog dijela jest studija slučaja. Nastavno na to, izvor podataka bit će zaposlenici odabranog poduzeća. Istraživanje će biti provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera u poduzeću, pri čemu će podaci od zaposlenika biti obuhvaćeni anketnim upitnikom, a podaci od menadžera dubinskim intervjuom. Uzorak će obuhvaćati 2 menadžera srednje razine i 10 zaposlenika.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja uključujući uvod i zaključak. U prvome će se dijelu rada, nakon uvoda u kojemu su koncizno prikazani svrha i ciljevi istraživanja te izvori i metode prikupljanja podataka, analizirati teorijski aspekti kriznog menadžmenta i upravljanja kontinuitetom poslovanja. S obzirom da je suština rada izvesti zaključak o povezanosti formiranja kriznog menadžmenta sa percepcijom utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja, potrebno je detaljno razjasniti teorijske pojmove za daljnje razumijevanje rada. Kod teorijskog aspekta kriznog menadžmenta objasniti će se izvori i vrste krize, proces upravljanja krizom te komunikacija u krizi. Kod upravljanja kontinuitetom poslovanja, analizirat će se pristupi upravljanju te strategija planiranja poslovnog kontinuiteta. U drugome, empirijskom dijelu rada provest će se studija slučaja primjene kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja u djelatnosti cestovnog prijevoza na primjeru odabranog poduzeća. Analizirat će se razvijenost djelatnosti cestovnog prijevoza, navesti metodologija istraživanja studije slučaja, analizirati i interpretirati rezultati provedenih dubinskih intervjuova i anketa te dati pregled mogućih ograničenja tokom istraživanja. Na kraju rada donijet će se zaključak kako su strategije upravljanja krizom primijenjene i prilagođene za vrijeme najrecentnije globalne krize te kako su te strategije utjecale na sposobnost poduzeća da održi operativne aktivnosti. Nakon zaključka, rad sadrži popis korištenih izvora, slika, tablica, grafikona, priloga, kao i životopis autora.

## 2. TEORIJSKI ASPEKT KRIZNOG MENADŽMENTA

Svako poduzeće tokom svog životnog puta prolazi kroz razne stadije, pa tako i kroz krizu. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, a ako postoji adekvatna strategija poduzeća reagiranja na krizu, ista se može iskoristiti kao šansa i poduzeća nakon mogu izaći još jača. Krizni menadžment ima ključnu ulogu u prepoznavanju potencijalnih čimbenika koji mogu dovesti do prekida toka poslovanja, a posljedično i do krize. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizu, njome ovladati i krenuti na novi izazov, jer dublja kriza sa sobom nosi zahtjevnije i dugotrajnije ovladavanje njome, a posljedice koje slijede daleko su izraženije.

### 2.1. Pojmovno određenje kriznog menadžmenta

Krizni se menadžment definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta (Osmanagić Bedenik, 2010.). Kriza je često korišten pojam i sve prisutnija pojava u današnjem društvu. Prema Osmanagić Bedenik (2007.) kriza predstavlja prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Charles (1963.) krizu opisuje kao situaciju koja ugrožava najviše ciljeve poduzeća, ograničava vrijeme potrebno za reakciju i iznenađuje donositelje odluka svojim pojavljivanjem te tako izaziva visok stupanj stresa. Postoji mnogo različitih definicija krize stoga se može zaključiti kako je kriza složen proces koji zahtijeva pomno izabranu strategiju kako bi se krizom moglo ovladati i adekvatno na nju reagirati. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza. Menadžeri i cijeli komunikacijski tim odlučivat će koju strategiju ili strategije će izabrati ako izbije kriza (Legčević, i Taučer, 2014.). Ukoliko poduzeća koriste aktivnosti koji omogućuju predusretanje krize onda to predstavlja preventivni ili anticipativni krizni menadžment kojima pripadaju metode sustava ranog upozorenja, analiza potencijala, upravljanje rizicima te politika fleksibilnosti. S druge strane, postoji reaktivni krizni menadžment koji se odnosi na aktivnosti koje poduzeće provodi nakon što kriza već nastane (Osmanagić Bedenik, 2007.). Krizni menadžment ključan je za uspješan izlazak iz krize koja nastane u poduzeću. Potrebno je otkriti uzroke i vrstu krize kako bi se odabrao najbolji instrument adekvatnog upravljanja.

### 2.1.1. Specifičnosti kriznog menadžmenta

Krizni menadžment, kao što sam naziv govori, nastupa u krizi. Stoga je za pretpostaviti da će rukovođenje u krizi biti drugačiji od uobičajenog rukovođenja. Krizni je menadžment sustav principa i metoda koji se primjenjuju za razvoj i implementaciju skupa specifičnih menadžerskih odluka s ciljem podizanja svijesti o nastanku organizacijskih kriza i njihovom upravljanju uz minimiziranje njihovih negativnih posljedica. Stoga krizni menadžment obuhvaća niz radnji usmjerenih na predviđanje rizika od krize, analizu njezinih simptoma i poduzimanje mjera za smanjenje njezinih mogućih negativnih posljedica i iskorištavanje svih mogućih prilika u pogledu daljnjeg razvoja organizacije (Kuzmanova, 2016.). Kriza može biti izazvana raznim faktorima, uključujući prirodne katastrofe, tehnološke nezgode, ljudske greške, ekonomske probleme, reputacijske izazove i mnoge druge situacije, a nastupa nepredvidljivo i brzo. Kada kriza nastupi, menadžment je suočen s brojnim zadacima koji nisu dio standardnog načina poslovanja poduzeća i vrlo često nemaju iskustva u istoimenim situacijama. Odluke se moraju donijeti u kratkom roku, nove informacije se moraju obraditi brzo i efikasno te se mora iskomunicirati sa zaposlenicima da je kriza nastala. U nastavku u tablici 1 bit će prikazan tradicionalni sistem rukovođenja u odnosu na onaj u kriznim i izvanrednim situacijama.

*Tablica 1: Pregled i usporedba tradicionalnog i kriznog sustava rukovođenja*

<b>Tradicionalni sustav rukovođenja</b>	<b>Krizni sustav rukovođenja</b>
Konzistentan način rukovođenja	Različiti načini rukovođenja
Uobičajeni prtok informacija	Pritok informacija s obzirom na situaciju
Monostruktura	Polistruktura
Jasna podjela funkcija i odgovornosti	Nema jasne podjele funkcija i odgovornosti
Uska funkcionalna usmjerenost	Široka i nepredvidljiva podjela aktivnosti
Dovoljno informacija	Nedovoljno informacija
Nizak stupanj promjena	Visok stupanj promjena
Precizne informacije	Nepouzdana informacije
Moguće predvidjeti poslovnu situaciju	Nije moguće predvidjeti poslovnu situaciju
Funkcionalni potencijal	Organizacijski potencijal
Jedinstvena ovlast i odgovornost	Kombinacija nedjeljivosti i podjele ovlasti i odgovornosti

Socijalno-ekonomski ciljevi	Ciljevi efikasnosti, uspješnog otklanjanja uzroka krize i njenih posljedica te minimizacija potrebnog vremena i štete
-----------------------------	---

Izvor: sistematizacija autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha* (3. dop. izd.), Zagreb: Školska knjiga

Vidljivo je kako ova dva stila razlikuje mnogo stavki pa je tako za krizni sustav rukovođenja navedeno sve ono što je svojstveno kriznoj situaciji: različiti stil rukovođenja, nema jasne podjele funkcije ni odgovornosti s obzirom da je vrijeme za reagiranje vrlo ograničeno, vrlo je ograničen broj dospjelih informacija, a posljedično k tome i nedovoljan što otežava donošenje odluka. Nije moguće predvidjeti poslovnu situaciju te je prisutan visok stupanj promjena. Također, kod tradicionalnog rukovođenja informacije su precizne što je vrlo važno za brzu i efikasnu komunikaciju, dok su kod kriznog sustava rukovođenja informacije nepouzdana. Za razliku od tradicionalnog načina rukovođenja gdje su ciljevi socijalno-ekonomski, kod kriznog menadžmenta cilj je postići efikasnost, uspješno uočiti i otkloniti uzrok krize i njezinih posljedica te minimizirati potrebno vrijeme i štetu.

## 2.2. Izvori i vrste krize

Kriza predstavlja prijetnju uspješnosti organizacije i priliku za njezin daljnji razvoj (Kuzmanova, 2016.). Jedan od najbitnijih faktora za ovladavanje krizom svakako jest otkriti uzrok odnosno izvor krize, jer iako je svaka kriza posebna na svoj način, poznavajući uzroke krize poduzeća mogu napraviti mehanizme kako se određene stavke koje predstavljaju uzrok, ne bi ponavljale. U poslovnoj ekonomiji postoji poslovna kriza koja predstavlja stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća te se najčešće definira (Osmanagić Bedenik, 2007.) kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Svako bi poduzeće trebalo imati postavljene ciljeve. Primarni ciljevi, a još se nazivaju i egzistencijalni, za svako bi poduzeće trebali biti jednaki. Ukoliko se ovi ciljevi ne ostvare, poduzeća dovode svoje poslovanje u opasnost. U tablici 2 u nastavku bit će prikazani primarni tj. egzistencijalni ciljevi:

Tablica 2: Egzistencijalni ciljevi poduzeća

Likvidnost
Uspjeh
Potencijali uspjeha

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010.), *Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.

Jedan od primarnih ciljeva jest likvidnost jer omogućuje očuvanje platne sposobnosti. Osim toga, likvidna poduzeća imat će bolje pokazatelje poslovanja te će moći ispregovarati niže kamatne stope na zaduživanje. Uspjeh predstavlja postizanje minimalnog dobitka, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka. I na kraju, poduzeće treba biti u mogućnosti stvoriti i očuvati potencijale uspjeha kako bi bilo uspješno u borbi s konkurencijom, a ovaj cilj predstavlja strateški cilj poduzeća. Neostvarivanje nekih od ovih ciljeva dovodi do određenih vrsta kriza.

### 2.2.1. Izvori krize

Da bi se poduzele potrebne mjere, potrebno je spoznati izvore krize i pravovremeno na njih reagirati. Postoji mnoštvo izvora krize i nemoguće ih je sve identificirati, ali moguće je pratiti i razumjeti glavne rizike koji se trebaju izbjeći. Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu kao što je naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi (Legčević i Taučer, 2014.). Također, uzroci krize mogu biti objektivni i subjektivni (Kuzmanova, 2016.). Glavna je podjela izvora krize na unutarnje i vanjske. Vanjski izvori predstavljaju one koji dolaze iz okoline, a ne iz samog poduzeća. Ovdje se radi o teškom zadatku procjene budućeg razvoja mnogoslojne okoline i ocjene važnosti tih promjena za vlastito poduzeće. Radi se o izuzetno loše strukturiranom problemu, za čije rješenje unutarnji informacijski sustav u pravilu isporučuje vrlo malo informacija (Osmanagić Bedenik, 2007.). Na vanjski izvor poduzeće ne može reagirati ili je mogućnost reakcije vrlo ograničena. Iz tog razloga, vanjski izvori predstavljaju veću opasnost od onih unutarnjih i važno je razviti i koristiti instrumente koje će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini. S druge strane, krize često nastanu unutar organizacije i takvi se uzroci nazivaju unutarnjima. Takva je vrsta krize puno blaža za poduzeće zato što ono na te uzroke može reagirati i u budućnosti spriječiti da se

takve krize ponove. U tablici 3 u nastavku bit će dan sistematiziran prikaz vrsta vanjskih i unutarnjih uzroka krize.

Tablica 3: Vanjski i unutarnji uzroci krize

Vanjski uzroci	Unutarnji uzroci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodne katastrofe i nesreće - ovi uzroci nastupaju iznenada i najčešće se poduzeća za njih ne mogu primjereno pripremiti, a mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća, uzrokujući nepredviđene materijalne troškove koji potencijalno, ovisno o razmjerima, mogu uzrokovati i prestanak rada poduzeća, a najbolji primjer tomu je najrecentnija pandemija COVID-19 iz 2020. godine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loša organizacija rada,</li> <li>• narušeni međuljudski odnosi,</li> <li>• nestručnost Uprave,</li> <li>• korupcija,</li> <li>• rivalitet između zaposlenika,</li> <li>• nepostojanje korporacijske kulture,</li> <li>• loši uvjeti rada,</li> <li>• nerealni ciljevi sindikata,</li> <li>• nedostatak komunikacije itd.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Političke i društvene promjene - uzrokuju organizacijske promjene kao što su promjene u upravnom i nadzornom odboru, čime potencijalno dolazi do organizacijske krize zbog potrebnog vremena za uhodavanje novih članova menadžmenta i prihvata zaposlenika novog menadžmenta. To se najčešće događa u državnim poduzećima gdje se prilikom promjene političke opcije na vlasti, mijenjaju i rukovodeći kadrovi, dovodeći pri tom do određenih kriznih situacija.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gospodarske krize - predstavljaju nagle promjene u ključnim ekonomskim pokazateljima kao što je BDP, nezaposlenost, inflacije, investicije i slično</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesije - recesije obično nastaju kao rezultat nekog događaja kao što je npr. pandemija ili rat te se do neke mjere mogu predvidjeti s obzirom da u prošlosti postoje određeni obrasci ponašanja tržišta i ekonomije netom prije nego se dogodila recesija</li> </ul>	

Izvor: sistematizacija autora prema Legčević, J. i Taučer, K. (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 27(1), 199-208.

Unutarnji uzroci poduzeća mogu se minimizirati na način da se prati unutarnja organizacija poduzeća te da se podijele funkcije i odgovornosti za svakog zaposlenika. Narušeni međuljudski odnosi, nezdrav rivalitet među zaposlenima kao i nemoral uprave, uvelike mogu pridonijeti krizama u poduzeću. Zbog takve situacije stvara se nepovjerenje između zaposlenika te zaposlenika i uprave, što uzrokuje uskraćivanje informacija važnih za poslovanje poduzeća, i najčešće, osobni interesi postanu važniji od interesa poduzeća (Legčević i Taučer, 2014.). Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007.).

### 2.2.2. Vrste krize

Razlikuju se vrste krize s obzirom na neostvarenje ranije navedenih egzistencijalnih ciljeva poduzeća. Ukoliko se ne ostvari prvi cilj, a to je likvidnost, znači da poduzeća više ne mogu podmirivati svoje dospjele obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja, već je to i problem financijske nestabilnosti te se govori o krizi likvidnosti kao obliku operativne krize (Osmanagić Bedenik, 2007.). Nadalje, ako se ne ostvari minimalni dobitak ili ako poduzeće posluje s gubitkom više poslovnih razdoblja, isto će dovesti do smanjenja vlastitog kapitala i do povećane potrebe za tuđim kapitalom. Zaduživanje tuđim kapitalom može biti opasno s obzirom na promjenjivost kamatnih stopa, posebice kada je ugovorena kamatna stopa varijabilna, a ne fiksna. Prezaduženost je vrlo čest uzrok nelikvidnosti. Ukoliko se ne ostvari drugi cilj, odnosno ukoliko poduzeće posluje bez uspjeha, nastaje kriza uspjeha. Na kraju, ukoliko nedostaju potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentne sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. Takva se kriza naziva strategijska gdje izostaju odgovarajuća znanja i usluge, a posljedično tome i potencijalni kupci. Kako bi poduzeće efikasno poslovalo i ostvarivalo dobitak te očuvalo likvidnost, potrebno je izgraditi potencijale uspjeha, a strategijske aktivnosti okvir su i podloga tome (Osmanagić Bedenik, 2010.). U tablici 4 u nastavku bit će prikazane navedene vrste krize i njezini indikatori.

Tablica 4: Vrste krize i njezini indikatori

Vrsta krize	Indikatori
Strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> </ul>
Kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat na investiciju (ROI)</li> </ul>
Kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> </ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010.), *Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.

### 2.2.3. Faze procesa krize

Prema Osmanagić Bedenik (2010.) proces poslovne krize ograničenog je trajanja i s ambivalentnim ishodom. Ograničeno trajanje znači kako svaka kriza ima svoj početak i kraj te će poduzeće ili trajno ili privremeno prebroditi određenu krizu. S obzirom da je kriza



kompleksan proces koji traje, odvija se u više faza. Također, postoji i točka preokreta koja označava trenutak u kojem se kriza kreće razvijati u drugome smjeru od onog u kojem se prvobitno razvijala. Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje kriznim menadžmentom. I u poslovnoj ekonomiji vrijedi stajalište koje se naziva internim sljepilom, a to je da što se više gleda, to se manje vidi. To se može primijeniti i na krizu, jer što se ona kasnije spoznaje i što su očigledniji simptomi krize, ona postaje dublja, a proces izlaska iz krive zahtjevniji (Osmanagić Bedenik, 2010.). Stoga je potrebna brza reakcija rukovodstva kako bi nastala kriza u minimalnoj mjeri utjecala na poslovanje. Tako se razlikuju faze procesa krize (Osmanagić Bedenik, 2010.): potencijalna, latentna i akutna faza. Svaka od ove tri faze, s obzirom na njihovu kompleksnost, zahtijeva drugačije upravljanje krizom. U tablici 5 u nastavku dan je pregled i opis spomenutih faza procesa krize.

*Tablica 5: Faze procesa krize i njihovo objašnjenje*

<b>Faze procesa krize</b>	<b>Objašnjenje</b>
Potencijalna kriza	Ova je faza najmanje opasna za poduzeće zato što nije stanje krize već mogućnost pojave iste. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Rizici se mogu smanjiti ukoliko poduzeće planira aktivnosti. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. U ovoj se fazi koristi anticipativno upravljanje krizom kako bi se

	<p>moglo na vrijeme otkriti i pripremiti na potencijalnu krizu.</p>
<p>Latentna kriza</p>	<p>U ovoj fazi se već razvila opasnost, ali kao što samo ime krize navodi, ta je opasnost skrivena i teško uočljiva te se ne može identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Kod ove faze, rukovodstvo i dalje ima dovoljno vremena za reakciju te dovoljno prostora da se odradi kvalitetna SWOT analiza. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Ukoliko se prepozna kriza u ovoj fazi, i dalje postoji mogućnost za njezino uspješno ovladavanje, budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera. U ovoj se fazi pojačano koriste instrumenti anticipativnog upravljanja krizom, prije svega sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima.</p>
<p>Akutna kriza</p>	<p>U ovoj fazi već su vidljivi simptomi krize te je kriza već nastupila. Prisutno je kratko vrijeme za donošenje brzih i pravih odluka uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja. U ovoj fazi prisutne su značajne promjene u poduzeću s obzirom da je kriza promijenila uobičajeni tok poslovanja poduzeća. Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Konačan</p>

	<p>ishod akutne krize jest sanacija ili likvidacija. Dakle, poduzeća će se ili s uspjehom izboriti protiv krize i sanirati poslovanje, ili doživjeti neuspjeh i likvidaciju. Akutna, ali neovladiva kriza, nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća (koji su navedeni ranije u radu), bitnih za njegovo preživljavanje. U ovoj fazi koristi se reaktivno upravljanje krizom.</p>
--	--

Izvor: sistematizacija autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2010.), *Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu, 8(1), 101-118.*

#### 2.2.4. Posljedice krize

S obzirom da postoje različite vrste krize, neke su dublje, neke ne, postoje i različite posljedice na poduzeća od iste. Neke posljedice su dugotrajnije i potrebno je određeno vrijeme kako bi se poduzeće vratilo normalnom toku svog poslovanja, dok su neke kratkotrajne i poduzeća se vrlo brzo nakon nastale krize oporave. Posljedice krize u poduzeću mogu biti raznolike i ovisiti o mnogo faktora, uključujući vrstu krize, trajanje, kao i sposobnost poduzeća da se nosi s krizom. Krize vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni ponašanja sve do preispitivanja aktualnih poslovnih ciljeva. To se odnosi ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na njegove kupce, dobavljače, financijske institucije i na njegove vlasnike. Uobičajeno se razlikuju interni i eksterni subjekti na koje utječu posljedice krize. U interne subjekte se ubrajaju zaposlenici i vlasnici poduzeća, a u eksterne subjekte se ubrajaju svi oni koji su poslovno ili na drugi način povezani s poduzećem (Osmanagić Bedenik, 2010.). Iako je većina posljedica krize negativna, ukoliko poduzeća znaju iskoristiti krizu kao šansu, onda posljedice mogu postati konstruktivne. Tako Osmanagić Bedenik, (2010.) razlikuje destruktivne i konstruktivne posljedice. Poduzeće se prvo susreće s destruktivnim posljedicama. Vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju velikih gubitaka ili insolventnosti vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala, dok kod društava s ograničenom odgovornošću postoji opasnost gubitka i privatne imovine. Ako se radi o zaposleniku u poduzeću, javlja se i

opasnost gubitka radnog mjesta, odgovarajućih primanja i slično. Poslovni partneri poduzeća u krizi također se nalaze pred izazovom redefiniranja svojih ciljeva, a mogu biti i egzistencijalno ugroženi. Posljedice nastaju i za vlasnike tuđeg kapitala, od nepravodobnog plaćanja ili neplaćanja kamata sve do nesposobnosti podmirenja dugova. Nepodmireni dugovi velik su problem jer narušavaju reputaciju poduzeća pa kada će se tražiti novo zaduživanje tuđim kapitalom, financijske institucije će biti vrlo stroge i pitanje je hoće li dozvoliti kredit nekome ko je u povijesti imao nepodmirenja. Za dobavljače poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima sve do neplaćanja isporuka, dakle gubitka, a može značiti i gubitak kupca, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca također može značiti vlastitu poslovnu krizu (domino efekt). Ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza za kupce može značiti smetnju vlastitog poslovnog procesa, a može dovesti i do vlastite poslovne krize. Također, državne institucije osjete posljedice krize koja zahvaća poduzeća s obzirom da je smanjeno ili čak izostavljeno plaćanje poreza i socijalnih davanja, a isto tako i raste nezaposlenost. S druge strane, ukoliko poduzeća nešto nauče iz krize i pretvore je u šansu, onda se govori o konstruktivnim posljedicama za poduzeće. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo u susret. Da li će poduzeće imati konstruktivne posljedice krize ovisit će o tom da li je spremno pronaći rješenja u kriznoj situaciji, a za to je zaslužan menadžment. Konstruktivne posljedice ovise o tome u kojoj mjeri se među vlasnicima i zaposlenima potiču dodatni resursi i potencijali te u kojoj mjeri su uzajamno usklađeni i cilju orijentirani (Osmanagić Bedenik, 2010.).

### 2.3. Proces upravljanja krizom

U vrijeme financijske i gospodarske krize pitanje poboljšane otpornosti organizacije na krize postaje još aktualnije. U tom pogledu dolazi do izražaja želja za procjenom budućih promjena u poslovnom okruženju relevantnih za učinkovito donošenje kriznih odluka. Na taj način preventivne mjere postaju jedan od temeljnih strateških čimbenika uspjeha vezanih uz definiranje latentnih (prikrivenih) prilika i prijetnji okoline. Strateško predviđanje bitan je element strateškog pristupa organizacijskom menadžmentu koji omogućuje: 1) pravovremeno prepoznavanje kriznih situacija relevantnih za poslovanje organizacije i njezinih konkurenata; 2) iskorištavanje u potpunosti mogućnosti koje pružaju tržišta na kojima organizacija djeluje ili namjerava ući; 3) pravovremeno uvođenje novih tehničkih normi i standarda; 4) pravovremena procjena sociopolitičkih promjena ključnih za organizaciju, kao što su zakonski i regulatorni

okvir, promjene u potrebama potrošača i drugi čimbenici; 5) stvaranje dodatnih mogućnosti za učinkovito djelovanje organizacije (Kuzmanova, 2016.). Ove prednosti strateškog predviđanja čine operativnu inteligenciju i njezine rezultate manje važnima u sustavu strateškog upravljanja organizacijom. Ključna razlika između ove dvije vrste predviđanja odnosi se na skup indeksa čije se promjene (dinamika) ispituju. Operativno predviđanje u pravilu se bavi pokazateljima likvidnosti i ocjenom rezultata iz uspješnosti organizacije, dok strateška inteligencija stavlja fokus na strateški potencijal za uspjeh (portfelj aktivnosti, tehnološke inovacije itd.). Također, bitna razlika između ove dvije vrste predviđanja temelji se na vrsti prikupljenih informacija. Kod operativnog predviđanja koriste se uglavnom dobro strukturirane informacije, dok kod strateškog predviđanja prevladavaju loše strukturirane informacije koje su u velikoj mjeri kontradiktorne pa se širi raspon njihove interpretacije. S obzirom na to, potrebne su različite vještine u dvije vrste predviđanja. Operativno predviđanje zahtijeva analitičke vještine, stručnu procjenu razvojnih zakonitosti i analizu dokaza. Strateško predviđanje usredotočeno je na uvjerljivost. Operativno predviđanje ima za cilj utvrditi moguća odstupanja prognostičkih pokazatelja relevantnih za očekivanu dinamiku njihove promjene, dok su kod strateškog predviđanja ocjene do kojih se dolazi u većini slučajeva u neprikladnom obliku, to su tzv. slabi signali. Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize (Osmanagić Bedenik, 2010.). Upravljanjem krizom smatraju se sve one aktivnosti koje se poduzimaju za vrijeme krize. Upravljanje krizom zapravo je odjel u poduzeću koji se naziva krizni menadžment. Prema Osmanagić Bedenik (2010.) uspješno upravljanje krizom podrazumijeva: 1) anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije); 2) identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?) i 3) reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanju krizom (što učiniti kako bi se uspješno 'izašlo' iz krize?). Tako kod anticipativnog upravljanja krizom koriste se instrumenti preventivnog i proaktivnog djelovanja kao što su analiza rizika, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti i sustav ranog upozorenja. Kod identifikacije krize, pruža se stručna pomoć u korištenju instrumenata za identifikaciju krize. Reaktivno upravljanje nastupa kada kriza već nastupi i poduzimaju se sve potrebne mjere kako bi se negativni utjecaj krize minimizirao. Jugo (2017.) navodi određene korake u kriznom upravljanju: prepoznavanje kriznih prijetnji kojima je organizacija izložena; izrada kriznog plana upravljanja; predvođenje kriznih koraka za potrebe unutar organizacije; aktivno upravljanje krizom te postkrizno ocjenjivanje.

## 2.4. Komunikacija u krizi

Komunikacija u krizi vrlo je osjetljiva aktivnost s obzirom da se u trenucima visokog stresa trebaju donijeti brze i jasne odluke te prenijeti točne informacije. Ključan dio kriznog menadžmenta jest adekvatna komunikacija u krizi. Ključni aspekti komunikacije u kriznoj situaciji su brzina i točnost, transparentnost, empatija i slično. Jugo (2017.) komunikaciju definira kao ključan element ukupnog procesa kriznog komuniciranja koji može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja organizacije u namjeri umanjivanja negativnih posljedica krize. Osnovni principi kriznog komuniciranja su: preuzimanje kontrole i komunikacija, jasno prezentiranje informacije, samouvjerenost nastupanje pred medijima, upoznavanje svih potencijalnih glasnogovornika s najažurnijim informacijama o krizi, upoznavanje zaposlenika s krizom, pokazivanje zabrinutosti za nastalu fazu i pružiti podršku oštećenima u krizi (Coombs i Holladay, 2012.). Krizno komuniciranje može se definirati široko kao prikupljanje, obrada i širenje informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije. Prije krize, krizno komuniciranje podrazumijeva prikupljanje informacija o kriznim rizicima, donošenje odluka o tome kako upravljati potencijalnim krizama i obučavanje ljudi koji će biti uključeni u proces upravljanja krizom. Obuka uključuje krizni tim članova, kriznih glasnogovornika i svih pojedinaca koji će pomoći s odgovorima (Coombs i Holladay, 2012.). Odgovori na krizu vidljivi su i dostupni javnosti i vrlo su važni za učinkovitost upravljanja krizom. Na primjer, neprikladni odgovori na krizu pogoršavaju situaciju. Komunikacija je bit kriznog menadžmenta. Kroz komunikaciju, informacije se prikupljaju, obrađuju i dijele s drugima. Prema Coombs (2007.) razlikuju se dvije osnovne vrste kriznog komuniciranja: upravljanje kriznim znanjem i upravljanje reakcijama sudionika. Upravljanje kriznim znanjem uključuje identificiranje izvora, prikupljanje informacija, analiziranje informacija, dijeljenje znanja i donošenje odluka. Upravljanje kriznim znanjem jest ono što se događa skriveno od javnosti. Upravljanje reakcijama sudionika uključuje komunikacijske napore (dakle direktnu komunikaciju s javnosti) da se utječe na to kako zainteresirane strane percipiraju krizu. Komunikacija nakon krize pokriva razdoblje nakon što se smatra da je kriza nastupila riješeno. Fokus na upravljanju krizom je gotov, ali upravljanje njezinim učincima se nastavlja. S obzirom na to da može biti teško precizno odrediti kada je kriza završila, komunikacija nakon krize uvelike je produžetak komunikacije odgovora na krizu zajedno s učenjem iz krize.

#### 2.4.1. Krizni komunikacijski tim

Krizni komunikacijski tim je specijalizirani tim ljudi koji je odgovoran za upravljanje komunikacijom organizacije tijekom kriznih situacija (Coombs, 2007.). Ovaj tim igra ključnu ulogu u upravljanju reputacijom i odnosima s javnošću tijekom vremena krize (Seeger & Ulmer, 2001). Stoga, odabir adekvatnog tima ima velik utjecaj na to kako će se kriza dalje odvijati. Bitno je napomenuti da tim mora biti sposoban za brzo reagiranje i prilagodbu strategije komunikacije prema promjenjivim okolnostima (Ulmer et al., 2007.). Ujedno, članovi tima trebaju pokazati empatiju prema pogođenima kako bi očuvali povjerenje dionika (Coombs & Holladay, 2010.). Kada je riječ o karakteristikama, tim mora posjedovati stručnost iz različitih područja kao što su komunikacijske strategije, mediji, javni odnosi, pravo i psihologija krize (Coombs, 2007.). Osnovni zadaci komunikacijskog tima prema Jugo (2017.) su: identifikacija potencijalnih opasnosti koje bi mogle prouzrokovati krizu, osmišljanje i sastavljanje kriznog plana, edukacija zaposlenika o krizi, praćenje aktualnosti uz kriznu situaciju i djelovanje u skladu s njima te učenje iz krize nakon njezina završetka. Najvažnija stavka jest edukacija zaposlenika o krizi jer ipak efikasno poslovanje ovisi o zaposlenicima, i ako su isti dovoljno educirani i pripremljeni, lakše će reagirati na krizu kada nastupi. Važno je naglasiti da struktura tima, jasno definirane uloge i odgovornosti članova te komunikacijske procedure igraju ključnu ulogu u uspješnom upravljanju krizama. Jedna od ključnih karakteristika uspješnog komunikacijskog tima je fleksibilnost u prilagodbi strategija komunikacije prema specifičnostima krize i potrebama dionika (Claeys & Cauberghe, 2012.).

#### 2.4.2. Krizni komunikacijski plan

Krizni komunikacijski plan predstavlja strateški dokument koji definira procese, postupke i odgovornosti za komunikaciju tijekom kriznih situacija (Coombs, 2007.). Ovaj plan služi kao smjernica za djelovanje u hitnim situacijama te pomaže organizaciji da brzo i učinkovito reagira na krizne događaje. Jedna od ključnih komponenti kriznog komunikacijskog plana je definiranje uloga i odgovornosti članova tima te jasnoća u komunikacijskim procedurama (Fearn-Banks, 2017.). Vrlo je bitno da nema nejasnoća zato što je vrlo malo vremena za reakciju i donošenje odluka, a jedino organiziranost i sklad mogu doprinijeti efikasnošću provedbe plana. Važno je naglasiti da krizni komunikacijski plan treba biti "dinamičan dokument koji se redovito revidira i prilagođava kako bi odražavao promjene u organizaciji i okolini" (Coombs, 2014.).

### 3. UPRAVLJANJE KONTINUITETOM POSLOVANJA

Upravljanje kontinuitetom poslovanja (eng. Business Continuity Management - BCM) predstavlja strateški pristup koji organizacijama omogućuje nastavak poslovanja čak i u slučaju nepredviđenih događaja ili kriznih situacija. Ova praksa uključuje planiranje, implementaciju i održavanje sustava, procesa i postupaka koji su osmišljeni kako bi se smanjili rizici, osigurala otpornost organizacije te ublažili potencijalni negativni utjecaji na poslovanje. Jedan od ključnih aspekata upravljanja kontinuitetom poslovanja jest procjena rizika i ranjivosti organizacije kako bi se identificirale potencijalne prijetnje i ranjivosti te razvio odgovarajući plan kontinuiteta poslovanja. U ovom će se poglavlju analizirati teorijski aspekt upravljanja poslovnim kontinuitetom, koji su pristupi upravljanju te kako se dolazi do strategije planiranja poslovnog kontinuiteta.

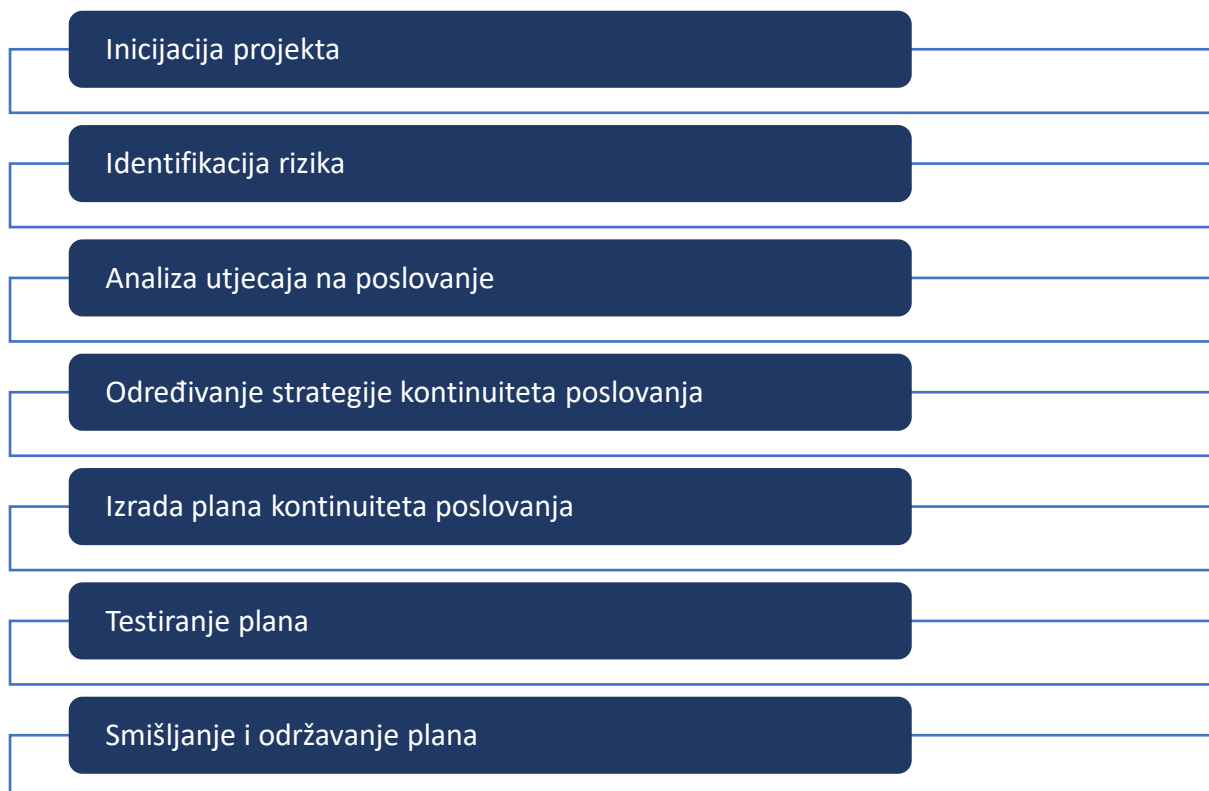
#### 3.1. Pojmovno određenje upravljanja poslovnim kontinuitetom

Jedan od temeljnih zahtjeva koji se odnose na organizaciju jest osiguranje kontinuiteta poslovanja. Upravljanje kontinuitetom poslovanja je čin predviđanja incidenata koji utječe na ključne funkcije i procese za organizaciju, osiguravajući da se na svaki incident reagira na planiran i uvježban način (Gallagher, 2003.). Institut za kontinuitet poslovanja (engl. Business Continuity Institute - BCI) naglašava tri ključna elementa kontinuiteta poslovanja: (1) to je čin predviđanja incidenata, što znači da organizacija mora ispitati rizike i prijetnje kojima je izložena te razmotriti kako se s njima najbolje nositi ukoliko se incident dogodi; (2) utječe na ključne funkcije i procese što znači da usmjerenost na incidente koji imaju značajan utjecaj na tok poslovanja ukoliko se dogode i (3) osiguranje da se na svaki incident reagira planirano i uvježbano, a navedeno obuhvaća planiranje, smisljeno uključivanje odgovarajućeg osoblja, prihvaćanje i vlasništvo nad planom te temeljito ispitivanje koja su sve bitni preduvjeti za odgovarajući odgovor. Kontinuitet poslovanja mogu narušiti različiti događaji i rizici koji mogu rezultirati prekidom isporuke proizvoda, odnosno pružanja usluge. Svaki prekid kontinuiteta poslovanja znači i manje prihoda za organizaciju, mogući gubitak tržišnog ugleda, troškove vezane uz otklanjanje posljedica rizika i sl. Kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, organizacija definira plan. Osim toga, prilikom izrade plana kontinuiteta poslovanja potrebno je analizirati mogućnosti i rizike te definirati odgovarajuće mjere. Za svaku priliku organizacija mora definirati mjere za korištenje identificirane prilike i za rizik i posljedice rizika mjere kojima će se poništiti. Analizom učinka na poslovanje i analizom rizika utvrđuje se sljedeće:



aktivnosti kritične za misiju i imovina tvrtke; ključne ovisnosti (uključujući ljude, resurse, vještine i znanje); potencijalni gubitak, u gotovinskom i negotovinskom smislu (uključujući gubitak ugleda i vrijednost marke); vremenski okvir u kojem se mora dogoditi oporavak prije nego nastanu gubici neodrživo (cilj vremena oporavka); vremenska točka do koje se transakcije ili podaci moraju vratiti; mjera u kojoj je organizacija spremna tolerirati rizik (averzija na rizik) te dokumenti i drugi materijali koji su ključni za učinkovit oporavak (Hiles, 2007.). Potpuno razumijevanje rizika i utjecaja pomoći će u definiranju strategije kontinuiteta poslovanja i može rezultirati promjenama u opsegu plana kontinuiteta poslovanja. Temeljna ideja kontinuiteta poslovanja ima za cilj upravljanje različitim vrstama poslovnih rizika koji imaju veliki utjecaj na tvrtku, zadovoljavajućim odgovorom u ekstremnim situacijama (katastrofalnim događajima) s unaprijed definiranim planovima kontinuiteta poslovanja (Snedaker, 2007.). U tablici 6 prikazane su glavne faze u upravljanju kontinuitetom poslovanja:

Tablica 6: Glavne faze upravljanja kontinuitetom poslovanja



Izvor: Gallagher, M. (2003.), *Business Continuity Management: How to Protect Your Company from Danger*, London: FT Prentice Hall

Moguće je primijetiti kako je proces upravljanja kontinuitetom poslovanja prilično složen i obuhvaća mnogo faza. Pozitivan ishod koji završava inicijacijom projekta moguće je ostvariti ukoliko je prva faza, odnosno smišljanje i održavanje plana, adekvatno izvedena.

### 3.1.1. Povijesni razvoj koncepta kontinuiteta poslovanja

Krajem 20. stoljeća tehnologija se počela sve više razvijati, a isporuke roba i usluga počele su biti "tačno na vrijeme" odnosno engleski "just in time". "Just in time" (JIT) način proizvodnje je strategija upravljanja zalihama koja ima za cilj smanjenje troškova skladištenja i povećanje efikasnosti tako što se materijali naručuju i proizvode samo po potražnji. Ovaj pristup zahtijeva precizno planiranje i komunikaciju sa dobavljačima kako bi se osiguralo da su potrebni materijali dostupni tačno kada su potrebni u proizvodnom procesu (Investopedia, 2023.). Ovakav je način proizvodnje stvorio vrlo složeno poslovno okruženje u kojemu procesi međusobno ovise. Arduini i Morabito (2010.) primijetili su da veća složenost novih okruženja zahtijeva od organizacija da neprestano procjenjuju kako mogu biti u toku s promjenama i iskoristiti ih u svoju korist. Porijeklo poslovnog kontinuiteta započelo je uvođenjem računalstva u finansijsku industriju 1960-ih (Anne, K. M., 2012.). Kako je rasla ovisnost poslovanja poduzeća o tehnologiji, finansijske institucije shvatile su da moraju pronaći način za oporavak od tehnoloških katastrofa. Izvorno nazvani "oporavak od katastrofe", određeni industrijski sektori, poput financija, komunalnih usluga i zdravstva, počeli su 1970-ih graditi planove za rješavanje problema s prekidima svoje IT infrastrukture (Gallagher, 2003.). 1980-ih pojavila su se osobna računala što je mnogim poduzećima omogućilo efikasnije poslovanje i decentralizaciju IT usluga. Već ranije spomenuto, 1990-ih uvedena je ideja isporuke "just in time" i većeg oslanjanja na IT i dobavljače izvan organizacije (Anne, K. M., 2012.). Pojava elektroničke komunikacije i e-trgovine promijenila je brzinu odvijanja poslovnih transakcija. Bez tehnoloških i internetskih resursa, neke bi organizacije mogle propasti unutar nekoliko sati nakon prekida (Gallagher, 2003.). Sve do ranih 1990-ih, gospodarstva temeljena na proizvodnji usredotočila su rizike na resurse koji su bili opipljive prirode, povezujući ih s fizičkim objektima, opremom i lokacijama (Anne, K. M., 2012.). U suvremenom gospodarstvu temeljenom na znanju, resursi koji su u opasnosti postaju sve više nematerijalni, poput intelektualnog vlasništva, vrijednosti robne marke, sposobnosti upravljanja, iskustva osoblja i reputacije. Bilo kakav negativan učinak na te resurse odmah se odražava na pokretače zarade, povjerenje dioničara, cijenu dionice i krajnju granicu organizacije. Velika prekretnica da pojam kontinuitet poslovanja uđe u fokus bio je događaj 11. rujna 2001. godine gdje je terorističkim

napadom, s urušavanjem tornjeva Svjetskog trgovačkog centra, gotovo 18.000 poduzeća dislocirano, prekinuto ili uništeno, a gotovo 130.000 ljudi ostalo je bez posla. Planovi kontinuiteta poslovanja prije ovoga bavili su se samo pratećom informacijskom tehnologijom i fizičkom infrastrukturom, a ne ljudima ili procesima. Gubitak osoblja i iskustva puno je teže nadoknaditi nego gubitak tehnologije. Ovaj je događaj potaknuo da u fokus kontinuiteta poslovanja dođu zaposlenici. U tablici 7 u nastavku bit će prikazan sistematiziran pregled različitih fokusa kontinuiteta poslovanja kroz povijest.

*Tablica 7: Razvoj kontinuiteta poslovanja kroz povijest*

<b>Stoljeće</b>	<b>Način razmišljanja</b>	<b>Opseg</b>	<b>Okidači</b>	<b>Proces</b>
1970-ih	Tehnologija	Ograničeno na tehnologiju, fokus na velike korporativne sustave	Vanjski fizički (poplava, požar, teroristički napad)	Mjere za nepredviđene procese
1980-ih	Revizija	Svi objekti i sustavi, korporativni uredi i odjeli	Vanjski fizički i pravni ili regulatorni pritisci	Mjere za nepredviđene procese su ustupljene vanjskim suradnicima, usklađenost s regulativom u fokusu
1990-ih	Na temelju vrijednosti	Održavanje konkurentske prednosti, što uključuje kupce/dobavljače, cijela organizacija uključujući ljudska i društvena pitanja	Stakeholderi u sustavu vrijednosti	Kontinuitet poslovanja razvijen je kao poslovni proces, a fokusiran na poslovne menadžere

2000-ih	Na temelju sposobnosti	Integrirana korporativna društvena odgovornost, upravljanje rizicima i digitalna otpornost	Želja za daljnjim ugrađivanjem praksi poslovnog kontinuiteta	Kontinuitet poslovanja je stalna i kontinuirana odgovornost na razini cijele organizacije
---------	------------------------	--	--	---

Izvor: Anne, K., M. (2012.), *Agile Business Continuity Planning using Business Process Modeling Notation*, doktorski rad, Pace University, New York

Ako se pogleda razvoj poslovnog kontinuiteta kroz godine, može se primijetiti kako suština poslovanja postaje vrijednost i sposobnost, odnosno fokus na ljude i društvenu odgovornost. . Osnovna snaga svake organizacije jest ljudska komponenta odnosno ljudi. Tehnologija može samo do određenog stupnja poboljšati organizaciju, ali konkurentsku prednost i dugoročnu održivost stvaraju motivirani, efikasni zaposlenici. Motivirani zaposlenici povećavaju produktivnost, a povećanje produktivnosti dovodi do tehnološkog razvoja organizacije.

### 3.1.2. Planiranje kontinuiteta poslovanja

U današnjem dinamičnom okruženju s mnoštvom promjena u kakvima poduzeća posluju, bilo kakav zastoj u poslovanju može imati velike posljedice na poduzeće. Stoga je planiranje poslovnog kontinuiteta nužno. Hiles (2007.) navodi da planiranje kontinuiteta poslovanja nastoji ublažiti utjecaj katastrofe osiguravajući alternativne aktivnosti kada dođe do katastrofe. Planiranje kontinuiteta poslovanja nastoji očuvati sredstva poduzeća u slučaju katastrofe: sposobnost da postigne misiju ; njegovu operativnu sposobnost; ugled i imidž; bazu kupaca i tržišni udio i njegovu profitabilnost. Proces planiranja kontinuiteta poslovanja može biti dugotrajan i skup. Planiranje kontinuiteta poslovanja predstavlja identifikaciju i zaštitu potrebnih ključnih poslovnih procesa i resursa kako bi se održala prihvatljiva razina poslovanja, štiteći te resurse i pripremajući postupke za osiguranje opstanka organizacije u vrijeme poremećaja u poslovanju (Hiles, 2007.). Osnovni cilj planiranja kontinuiteta poslovanja jest minimiziranje prekida rada i osiguravanje brzog povratka na uobičajene poslovne aktivnosti. Ovaj proces zahtijeva detaljno razumijevanje ključnih poslovnih funkcija, identifikaciju potencijalnih prijetnji tim funkcijama te razvoj strategija za upravljanje rizicima i oporavak.

### 3.2. Pristupi upravljanju poslovnim kontinuitetom

Pristupi upravljanju poslovnim kontinuitetom razlikuju se ovisno o veličini i potrebama organizacije, ali temeljno se fokusiraju na identifikaciju ključnih poslovnih funkcija i potencijalnih prijetnji te na razvoj strategija za osiguravanje njihovog kontinuiranog funkcioniranja. Pernar i Kučeković (2011.) razlikuju 6 faza u uspostavi sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom: (1) priprema i inicijacija projekata uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja; (2) analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika; (3) prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja; (4) razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja, (5) Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom i (6) testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom. U tablici 8 bit će prikazane faze uspostave sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom i njihova objašnjenja.

*Tablica 8: Faze uspostave sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom*

<b>Faza</b>	<b>Interpretacija</b>
Priprema i inicijacija projekta uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja	Da bi određeni projekt bio uspješan, potrebna je detaljna priprema koja obuhvaća planiranje, budžetiranje i osiguranje resursa da bi se taj projekt proveo. Potrebno je izraditi dobar plan, sastaviti tim i podijeliti odgovornosti članovima tima. Jasna podjela i organizacija omogućit će efikasnije poslovanje. U ovoj fazi potrebno je provesti sljedeće korake: definirati ciljeve projekta; definirati opseg (scope) i bilo kakva ograničenja; objasniti i dokumentirati pretpostavke; definirati odgovornosti za pojedine faze i aktivnosti projekta; definirati potrebne resurse; definirati vremenski okvir, rokove i rezultate svake faze projekta; i na kraju odobriti plan projekta (koje odobrava top menadžment).

<p>Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika</p>	<p>Procijeniti potencijalne rizike i sve negativne utjecaje na poslovanje, kao i njihove učinke, od iznimne je važnosti kako bi poduzeća znala koja je strategija poslovanja najbolja. Kada se zna uzrok i dubina potencijalno rizika, lakše je procijeniti njihov učinak. Potencijalni rizici mogu biti različiti: poplave, požari, potresi i slično. S druge strane, analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje usmjerena je na različite rizike. To je proces identificiranja svih potencijalnih utjecaja na poslovanje koji prijete ometanjem poslovanja. Cilj je razumjeti poslovne procese od važnosti, ali i one koji nisu poželjni. Postoje 4 primarne svrhe analize utjecaja neželjenih događaja na poslovanje: steći razumijevanje najvažnijih ciljeva organizacije i uspostaviti vremenski okvir za nastavak poslovanja nakon neplaniranog prekida; obavijestiti menadžment o maksimalnom podnošljivom prekidu rada za svaku funkciju; pružiti informacije o resursima pomoću kojih se može odrediti/preporučiti odgovarajuća strategija oporavka te istaknuti zavisnosti koje postoje interno i eksterno kako bi se postigli kritični ciljevi.</p>
<p>Prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja</p>	<p>Nakon što se napravi analiza neželjenih događaja na poslovanje, identificiraju se strategije oporavka koje mogu biti na razini, procesa, resursa ili organizacije. Svaka je strategija karakteristična za sebe, ali postoji zajednička karakteristika, a to je da moraju osigurati povrat poslovnih procesa unutar</p>

	<p>dozvoljenog vremena ispada. Postaviti strategiju upravljanja kontinuitetom poslovanja ima nekoliko ključnih elemenata: identifikacija proaktivnih mjera kojima se reduciraju vjerojatnosti novog poremećaja; identifikacija strategija koje umanjuju negativne utjecaje ako se dogodi novi poremećaj; ovladavanje stabilizacijskim aktivnostima nakon početka poremećaja uključujući reagiranje na incident i oporavak te sastavljanje popisa resursa koji se moraju steći kako bi se učinkovito izvršila strategija. Nakon šta je odabrana prikladna strategija, moguće je prijeći na idući korak razvoja i implementacije plana kontinuiteta poslovanja.</p>
<p>Razvoj i implementacija plana za kontinuitet poslovanja</p>	<p>Razvijen plan za kontinuitet poslovanja omogućuje brže i bolje reagiranje na krizu, ali i povećava otpornost poduzeća. Osnovni cilj planiranja kontinuiteta poslovanja jest minimiziranje prekida rada i osiguravanje brzog povratka na uobičajene poslovne aktivnosti. Ovaj proces zahtijeva detaljno razumijevanje ključnih poslovnih funkcija, identifikaciju potencijalnih prijetnji tim funkcijama te razvoj strategija za upravljanje rizicima i oporavak. Plan mora biti detaljno razrađen, sadržavati objektivne i primjenjive ciljeve oporavka te jasno definirane uloge i odgovornosti osoblja.</p>
<p>Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom</p>	<p>Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom ključan je element za održavanje i poboljšanje otpornosti</p>

	<p>organizacija na nepredviđene događaje i krize. U kontekstu sve češćih i nepredvidivih globalnih izazova, poput prirodnih katastrofa, tehnoloških poremećaja, političkih nestabilnosti, i pandemija poput COVID-19, sposobnost organizacije da održi kontinuitet poslovanja postaje imperativ za njezin opstanak i konkurentnost. Kultura upravljanja poslovnim kontinuitetom temelji se na proaktivnom pristupu koji uključuje sve razine organizacije, od vrhovnog menadžmenta do svakog pojedinog zaposlenika, u razumijevanju važnosti pripremljenosti i otpornosti. U tom kontekstu, vrlo je važno educirati zaposlenike o upravljanju poslovnim kontinuitetom. Kako bi se razrađeni plan proveo u praksi, potrebno je promicati svijest o kulturi kontinuiteta poslovanja. Vrhovni menadžment igra ključnu ulogu u promicanju kulture poslovnog kontinuiteta, kroz liderstvo, osiguravanje potrebnih resursa, i uspostavljanje politika koje potiču proaktivno upravljanje rizicima i planiranje oporavka. Prilikom razvijanja kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom vrlo bitna stavka je razvijanje obuke. Obučavaju se osobe koje će voditi timove i tako moći obučiti ostale članove tima. To uključuje razumijevanje potencijalnih rizika, znanje o planovima oporavka, i sposobnost brze adaptacije u kriznim situacijama. Kroz redovite vježbe i simulacije, zaposlenici razvijaju praktične vještine potrebne za održavanje operacija pod</p>
--	--



	<p>pritiskom, što dodatno jača organizacijsku otpornost.</p>
<p>Testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom</p>	<p>Testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom su ključni procesi koji osiguravaju da planovi i strategije poslovnog kontinuiteta budu učinkoviti i primjenjivi u kriznim situacijama. Ovi procesi omogućavaju organizacijama da redovito provjeravaju svoju pripremljenost i sposobnost oporavka od prekida, što je od vitalnog značaja za minimiziranje utjecaja nepredviđenih događaja na poslovanje. Testiranje planova poslovnog kontinuiteta obuhvaća simulacije i vježbe koje imitiraju različite scenarije prekida. Cilj je identificirati slabosti u planovima i postupcima. Održavanje planova poslovnog kontinuiteta zahtijeva redovitu reviziju i ažuriranje kako bi se osiguralo da oni ostaju relevantni u svjetlu novih poslovnih procesa, tehnoloških promjena, i evolucije vanjskog okruženja. Procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom obuhvaća kontinuiranu analizu i evaluaciju efikasnosti planova i strategija. Ova procjena se temelji na povratnim informacijama dobivenim kroz testiranje, kao i na analizi stvarnih incidenata i prekida. Kroz proces procjene, menadžment može donositi informirane odluke o ulaganjima u resurse, tehnologije i obuke koje će dodatno ojačati otpornost organizacije.</p>

*Izvor: sistematizacija autora prema Pernar, H. i Kučeković, N. (2011.), Upravljanje kontinuitetom poslovanja, Zagreb: ZIH d.o.o. i Hiles, A. (2007.), The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Chichester: John Wiley and Sons*

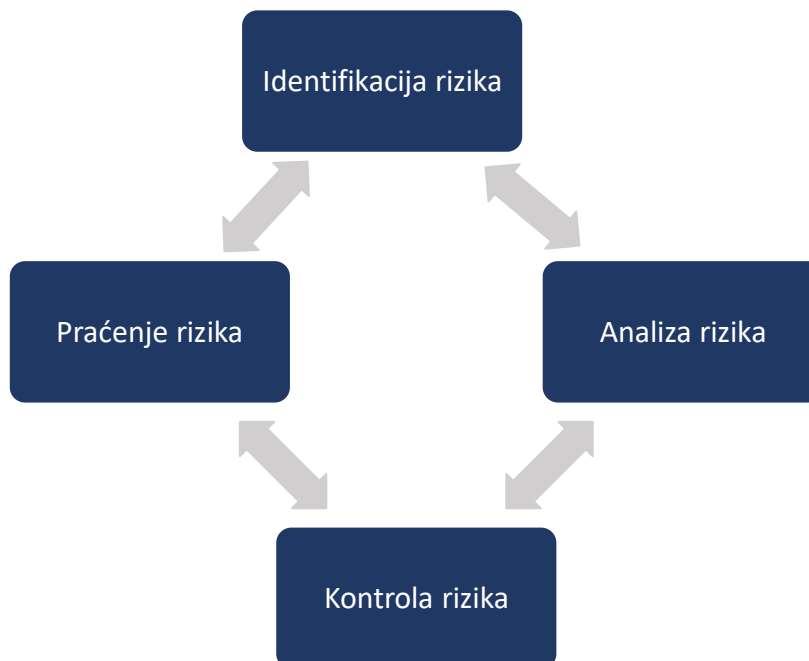
### 3.3. Strategija planiranja poslovnog kontinuiteta

Osnovni cilj planiranja kontinuiteta poslovanja jest minimiziranje prekida rada i osiguravanje brzog povratka na uobičajene poslovne aktivnosti. Ovaj proces zahtijeva detaljno razumijevanje ključnih poslovnih funkcija, identifikaciju potencijalnih prijetnji tim funkcijama te razvoj strategija za upravljanje rizicima i oporavak. Planiranje u nepredviđenim okolnostima temelji se na razumijevanju organizacije, alatima koji podržavaju poslovanje poduzeća, procjeni gubitaka, kako se nositi s kriznom situacijom i slično. U nedostatku strategije planiranja poslovnog kontinuiteta, Hiles (2007.) navodi sljedeće rizike i probleme koji se mogu javiti: prekid poslovanja koji rezultira izgubljenim prilikama, gubitkom dobre volje i nemogućnošću natjecanja; financijski gubitak zbog nemogućnosti obrade potraživanja, penali za zakašnjenja plaćanja i propušteni popusti, nemogućnost ažuriranja stanja računa i izgubljene ili neevidentirane prodaje; pravna odgovornost koja proizlazi iz neispunjavanja ugovornih obveza te prestanak poslovanja. Kako bi se strategija provela efikasno, potrebno je da cijela organizacija bude uključena u proces. Ono što je važno jest da se strategija prilagodi s obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje. Na primjer, ako je poduzeće u području gdje je vjerojatnost događaja prirodne katastrofe, na primjer južna Kalifornija, koji je podložna potresima, ili centar Pariza, podložan terorističkim aktivnostima, plan bi trebao sadržavati postupke za suočavanje s gubitkom komunalnih i ostalih vanjskih usluga. Opseg plana oporavka poslovanja unutar organizacije također mora biti prilagođen. To će ovisiti o strukturi organizacije. Najvažniji aspekti uspješnog pristupa planiranju kontinuiteta poslovanja predstavlja obraćanje pozornosti na detalje i te postepeno bavljenje problemom. Opći ciljevi pri postavljanju strategije planiranja poslovnog kontinuiteta su (Hiles, 2007.): uspostaviti okvir za procjenu poslovnih procesa koji omogućuje pristup razvoju plana kontinuiteta poslovanja, razviti pragmatičan, troškovno učinkovit i operativan plan oporavka, smanjiti utjecaj katastrofe na organizaciju, imati učinkovit plan oporavka koji je relativno jeftin oblik osiguranja i neophodan trošak poslovanja za organizacije u današnjem okruženju te osigurati učinkovito upravljanje rizikom. Prema Gallagheru (2003.), kako bi strategija bila uspješna potrebno je: razumjeti dostupne alternative, njihove prednosti, nedostatke i troškove uzimajući u obzir ublažavanje kao strategiju oporavka; identificirati održive strategije oporavka koje su u skladu s funkcionalnim područjima unutar poduzeća; konsolidirati strategije; identificirati potrebe za alternativnim mjestima pohrane podataka izvan organizacije; razviti konsenzus poslovne jedinice te predstaviti strategije menadžmentu. Ukoliko se odabere pogrešna strategija, moguće je da će ishod biti pogoršanje i produbljivanje krize na poslovanje poduzeća.

### 3.3.1. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizikom trebalo bi biti ključna točka svake poslovne odluke (Gallagher, 2003.). Planiranje poslovnog kontinuiteta usko je povezano s upravljanjem rizicima. Stoga je prije odabira strategije, nužno provesti analizu rizika. Upravljanje rizicima je proces identificiranja rizika, procjena potencijalnih posljedica i određivanje najučinkovitijih metoda njihove kontrole ili odgovaranja na njih (Gallagher, 2003.). Cilj je smanjiti učestalost rizičnih događaja, kad god je to moguće, te smanjiti težinu njihovih posljedica. Upravljanje rizikom sastavni je dio strateškog upravljanja, upravljanja projektima i operativnog upravljanja. Kako bi se učinkovito upravljalo rizikom, rizike je potrebno sustavno identificirati, analizirati, kontrolirati i pratiti. Ovaj je proces poznat pod nazivom proces upravljanja rizicima te je prikazan na slici 1 u nastavku:

Slika 1: Proces upravljanja rizicima



Izvor: Gallagher, M. (2003.), *Business Continuity Management: How to Protect Your Company from Danger*, London: FT Prentice Hall

Ključni elementi upravljanja rizikom uključuju (Hiles, 2007.): stavove Uprave odnosno osoba u vrhovnom menadžmentu koji uspostavljaju sklonost riziku i okruženje kontrole rizika; analizu vanjskih i unutarnjih rizika, koji potencijalno utječu na postizanje ciljeva; uspostavljene kontrole u organizaciji kako bi se minimizirali rizici te proces praćenja sustava kontrole što omogućava da sustav ostane učinkovit i dinamičan.

### 3.3.2. Klasifikacija rizika

Postoje različiti načini klasifikacije rizika. Hiles (2007.) dijeli rizike u pet osnovnih skupina: strateški, financijski, operativni, komercijalni te tehnički. U tablici 9 u nastavku bit će dan pregled navedenih skupina rizika, njihovo objašnjenje i uzroci.

Tablica 9: Pet osnovnih skupina rizika i primjeri

Vrsta rizika	Objašnjenje	Uzrok
Strateški	Strateški rizik predstavlja rizik neispunjenja ili propasti planova poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loša marketinška strategija</li> <li>• loša strategija akvizicije</li> <li>• promjene u ponašanju potrošača</li> <li>• političke / regulatorne promjene</li> </ul>
Financijski	Rizik neuspjeha financijskih kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trezorski rizici</li> <li>• nedovoljno dobra procjena kreditne sposobnosti potencijalnog dužnika</li> <li>• kvar sustava</li> <li>• male zalihe i nenaplaćena potraživanja</li> </ul>
Operativni	Rizik ljudske pogreške ili uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pogreške u dizajnu</li> <li>• nesigurno ponašanje</li> <li>• rizici prakse zaposlenika</li> <li>• sabotaza</li> </ul>
Komercijalni	Rizik prekida poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gubitak ključnog rukovoditelja</li> <li>• kvar dobavljača</li> <li>• nedostatak zakonske usklađenosti</li> </ul>
Tehnički	Rizici fizičkog oštećenja imovine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvar opreme</li> <li>• kvar infrastrukture</li> <li>• požar</li> <li>• eksplozija</li> <li>• onečišćenje</li> <li>• suša i druge prirodne katastrofe</li> </ul>

Izvor: Hiles, A. (2007.), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, Chichester: John Wiley and Sons

Glavna klasa rizika koja utječe na upravljanje poslovnim kontinuitetom jest operativni rizik. Ovakvi su rizici povezani sa samom djelatnošću poduzeća, ali u stvarnosti to je pojam koji uključuje sve vrste poslovnih rizika, osim tržišnih ili kreditnih rizika. Strateški rizici su oni koji se tiču uprave i menadžmenta. Dok su operativni rizici još uvijek problem na razini određenog odjela, njima se obično upravlja na nižoj razini.

## 4. STUDIJA SLUČAJA PRIMJENE KRIZNOG MENADŽMENTA ZA ODRŽIVOST KONTINUITETA POSLOVANJA U DJELATNOSTI CESTOVNOG PRIJEVOZA

U ovom će se dijelu rada opisati provedena studija slučaja relevantnosti kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja u djelatnosti cestovnog prijevoza na primjeru odabranog poduzeća. S obzirom kako je pandemija COVID-19 najrecentnija kriza u suvremenom poslovanju, analizirat će se krizni menadžment tijekom pandemije COVID-19 u odabranom poduzeću čija glavna djelatnost je cestovni prijevoz. Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera u poduzeću, pri čemu će podaci od zaposlenika biti obuhvaćeni anketnim upitnikom, a podaci od menadžera dubinskim intervjuom. Uzorak će obuhvaćati 2 menadžera srednje razine i 10 zaposlenika. Nastavno na to, istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja.

### 4.1. Pojam i razvijenost djelatnosti cestovnog prijevoza

Suvremeni cestovni promet je nesumnjivo najrazvijeniji i najznačajniji vid kopnenog prometa. Ovaj oblik prometa je u relativno kratkom razdoblju poslije drugog svjetskog rata izborio dominantnu poziciju u prometu onih dijelova svijeta u kojima je industrijski način proizvodnje najrazvijeniji. Ovaj način prijevoza obuhvaća širok spektar vozila, uključujući automobile, kamione, autobuse, motocikle, bicikle i pješake.

#### 4.1.1. Pojam cestovnog prijevoza

Transport je specijalizirana djelatnost koja prometnom suprastruktururom i prometnom infrastrukturom omogućuje proizvodnju transportnih usluga. Prevozeći robu (teret, materijalna dobra, stvari, stvari) ljude i energiju s jednog mjesta na drugo, transport organizirano svladava prostorne i vremenske udaljenosti, omogućujući pritom širenje tržišta i povećavanje kvalitete življenja, in continuo, in comune bonum (Zelenika i Pupavac, 2000.). U hrvatskome jeziku, promet je širi pojam od transporta te ima 4 različita značenja. Prvo se promet odnosi na odnose među ljudima (tada se govori o društvenom prometu), zatim promet u ekonomskom kontekstu gdje se spominje robni, devizni, trgovinski, platnim promet i slično, treće je da promet označava

pravnu kategoriju kao u sintagmi promet prava što predstavlja kupoprodaju pri čemu se prenosi pravo vlasništva s jedne osobe na drugu, i na kraju promet u vezi s transportom ili prijevozom gdje obuhvaća prijevoz, operacije u vezi s transportom određenog predmeta i slično. (Zelenika et al, 2002.).

#### 4.1.2. Razvijenost djelatnosti cestovnog prijevoza

##### Europa

Što se tiče analize cestovnog prometa u Europi, prema statistici Eurostata, europski cestovni teretni prijevoz porastao je za 6,5% od 2020. do 2021. godine. Pandemija COVID-19 imala je negativan učinak na industriju s obzirom da su države članice uvele restriktivne mjere u svrhu suzbijanja širenja zaraze. To se posebno odrazilo na 2. kvartal 2020. godine kada je pandemija već zahvatila sve zemlje članice. U 2022. ukupna izvedba europskog cestovnog teretnog prometa ostala je na istoj razini kao u 2021. Međunarodni prijevoz, koji predstavlja jednu četvrtinu (točnije 25,4%) ukupnog cestovnog teretnog prijevoza u EU-u 2022., porastao je za 1,0%, nakon snažnog povećanja od 8,1 % 2021. godine u odnosu na 2020. Unutarnji prijevoz, koji čini gotovo dvije trećine (61,3%) ukupnog prometa, smanjio se za 0,1 % u 2022. godini.

U 2022. godini, Poljska s 20,1% u ukupnom cestovnom prometu u Europi, zauzela je prvo mjesto. Slijede ju Njemačka s udjelom od 15,8% te Španjolska s 13,9%. Gotovo dvije trećine (točnije 63,6%) poljskog prijevoza bio je ili međunarodni prijevoz, unakrsna trgovina ili kabotaža, dok je više od jedne trećine (36,4%) bio unutarnji prijevoz. Nadalje, ukupni cestovni prijevoz robe u 2022. pao je u 12 zemalja EU u usporedbi s 2021., a najznačajniji pad zabilježen je u Estoniji (-13,3%), Belgiji (-7,4%) i Litvi (-6,9%). U još 12 zemalja EU-a bilježi se porast, a najveći bilježe Cipar (29,8%), Luksemburg (6,5%) i Slovačka (4,3%). Ukupni cestovni teretni prijevoz u 2021. pao je u tri zemlje EU-a u usporedbi s 2020.: Grčka (-16,3%), Slovačka (-4,6%) i Finska (-0,2%). U svim ostalim zemljama EU u 2021. bilježi se porast, od 32,2% u Portugalu do 0,9% u Njemačkoj. U 2022. godini, kao i prethodnih godina, „metalne rude i ostali proizvodi od rudarstva i vađenja kamena" bila je najveća prevezena grupa proizvoda u smislu tonaže, koja je iznosila 3,3 milijuna tona.

Slika 2: Cestovni teretni prijevoz prema tipu, u razdoblju 2020. – 2022. godine (u milijunima tonskih kilometara)

	2020					2021					2022				
	National	International	Cross-trade	Cabotage	Total	National	International	Cross-trade	Cabotage	Total	National	International	Cross-trade	Cabotage	Total
EU	1 108 293	446 979	196 716	51 574	1 803 563	1 178 069	493 400	204 681	55 030	1 921 179	1 177 456	488 255	204 429	50 108	1 920 249
Belgium	21 537	10 438	1 221	1 183	34 379	23 257	10 570	1 300	1 048	36 175	22 052	9 106	1 063	1 260	33 480
Bulgaria	7 410	9 342	14 428	1 386	32 566	9 029	11 403	13 296	1 402	35 130	8 817	13 489	11 636	1 192	35 134
Czechia	28 271	21 904	4 920	995	56 090	29 764	27 382	5 492	1 118	63 756	30 762	28 343	5 592	1 088	65 794
Denmark	12 407	2 026	127	126	14 686	12 863	2 258	123	99	15 342	12 755	2 159	119	129	15 162
Germany	269 928	30 530	2 849	1 306	304 613	272 000	31 280	2 747	1 245	307 272	268 557	30 883	2 998	1 510	303 948
Estonia	1 273	1 586	1 082	337	4 279	1 800	1 931	1 160	346	5 237	1 797	1 721	826	196	4 540
Ireland	9 059	1 529	528	308	11 424	10 238	1 479	431	346	12 493	10 182	1 455	389	337	12 364
Greece	12 934	11 816	381	30	25 161	16 482	4 283	239	50	21 053	16 182	4 822	129	47	21 182
Spain	163 682	72 063	3 781	2 742	242 268	182 466	80 114	4 440	3 156	270 176	178 005	81 610	4 454	2 655	266 724
France	158 158	10 683	261	559	169 603	162 574	11 382	272	626	174 853	160 535	11 908	309	601	173 353
Croatia	4 487	5 041	2 428	298	12 255	4 802	5 770	2 761	295	13 629	4 854	5 758	2 711	335	13 659
Italy	118 151	13 881	546	665	133 222	128 547	15 180	576	683	144 986	132 267	17 236	770	826	151 100
Cyprus	872	37	-	-	709	703	28	-	-	731	923	26	-	-	949
Latvia	3 716	5 628	3 514	848	13 705	4 064	6 110	3 914	1 016	15 103	3 989	6 330	3 487	775	14 581
Lithuania	3 995	11 730	33 836	5 731	55 292	3 862	11 382	36 135	6 377	57 755	3 182	10 256	34 661	5 674	53 773
Luxembourg	511	1 833	2 622	1 209	6 176	621	2 056	2 839	1 388	6 904	588	2 012	3 159	1 594	7 353
Hungary	12 800	13 092	5 378	894	32 224	14 778	15 413	6 032	878	37 101	13 926	16 014	6 517	987	37 444
Malta (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netherlands	34 998	26 940	3 732	1 923	67 594	36 446	27 887	3 811	2 085	70 228	35 902	25 971	3 479	1 796	67 148
Austria	17 097	6 481	1 607	725	25 910	18 011	6 905	1 625	742	27 282	17 585	6 976	1 604	685	26 830
Poland	123 819	134 226	73 596	23 286	354 927	134 730	145 824	74 384	24 882	379 820	140 032	145 588	77 718	21 751	385 089
Portugal	8 722	10 675	3 863	981	24 241	9 389	14 558	6 836	1 267	32 050	9 055	14 896	6 782	1 306	32 039
Romania	17 281	17 833	16 509	3 404	55 027	20 458	21 193	17 015	3 183	61 849	21 994	22 713	16 772	2 874	64 353
Slovenia	2 275	9 757	9 327	1 303	22 662	2 464	10 744	10 378	1 383	24 968	2 567	10 921	9 521	1 300	24 308
Slovakia	6 477	14 175	9 889	1 094	31 634	6 295	14 360	8 461	1 066	30 183	6 203	14 824	9 507	952	31 488
Finland	27 862	1 446	156	206	29 671	27 652	1 510	198	259	29 618	29 005	1 260	167	158	30 590
Sweden	40 714	2 306	134	34	43 187	44 776	2 400	217	91	47 485	45 759	1 977	60	68	47 865
Norway	19 235	2 143	9	11	21 399	20 415	2 115	5	17	22 553	22 325	2 071	19	13	24 428
Switzerland	10 648	1 520	139	180	12 486	10 849	1 551	129	167	12 698	10 868	1 667	251	202	12 988

Izvor: Eurostat (2023.), Nacionalni cestovni prijevoz tereta po regiji utovara i vrsti robe, na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s <https://data.europa.eu/data/datasets/6avwtjcdcus8yehdl1ss4q?locale=hr>

Druge važne grupe proizvoda bile su „ostali proizvodi od nemetalnih minerala“ (1,8 milijuna tona), „hrana, piće i duhan“ (1,6 milijuna tona) i „proizvodi poljoprivrede, šumarstva i ribarstva“ (1,3 milijuna tona). Najznačajniji porast između 2021. i 2022. zabilježen je za „neidentificiranu robu“ (porast od 14,5%), „ostaluu robu“ (12,9%) i „skupljenu robu“ (7,7%). Na drugom kraju ljestvice, značajan pad zabilježen je za „prijevoznu opremu“ (-9,7 %), „drvo i proizvode od drva i pluta“ (-9,1%) i „osnovne metale“ (-6,1%).

Gledajući tonske kilometre, „prehrambeni proizvodi, pića i duhan“ nastavili su dominirati cestovnim teretnim prijevozom u 2022., čineći 317 milijardi tonskih kilometara (tkm), a slijede „grupirana roba“ (228 milijardi tkm) i „poljoprivredni proizvodi“ (203 milijarde tkm). Značajna povećanja između 2021. i 2022. mjerena u tkm zabilježena su za „ostaluu robu“ (porast od 24,8 %), „opremu i materijal koji se koristi u prijevozu robe“ (7,4 %) i „poštu, pakete“ (4,7 %), dok je najveći pad zabilježen za „namještaj“ (-6,2 %), „kemikalije, kemijski proizvodi i umjetna vlakna“ (-6,1 %) te „drvo i proizvodi od drva i pluta“ (-5,3 %).

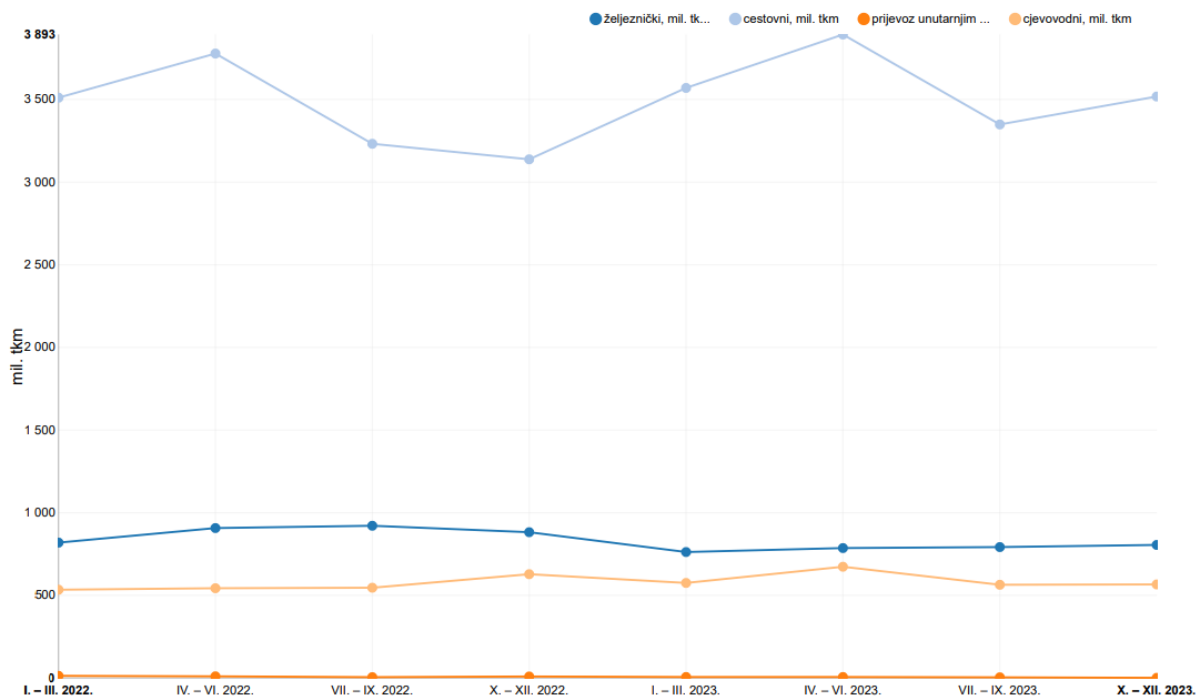
## Hrvatska

### Analiza cestovnog prometa - Hrvatska

Gledajući ukupan transport u Hrvatskoj, koji uključuje pomorski i obalni prijevoz, željeznički prijevoz, zračni prijevoz, cjevovodni transport te cestovni prijevoz, od siječnja do prosinca

2023. ukupno je prevezeno 126,9 milijuna tona robe, što je za 0,7% manje u odnosu na isto razdoblje. Od toga je porast ostvaren u cestovnom prijevozu za 2,0%. U grafikonu ispod prikazani su ostvareni tonski kilometri u kopnenom prijevozu u 2022. i 2023., po kvartalima. Analizirajući vremenski period od dvije godine, cestovni je prijevoz bio volatilan stoga se ne može ustanoviti trend rasta ili pada, dok su ostale vrste prijevoza uglavnom bile na jednakim razinama.

Graf 1: Ostvareni tonski kilometri u kopnenom prijevozu u 2022. i 2023. godini



Izvor: Državni zavod za statistiku (2023.), Transport u četvrtom tromjesečju 2023. na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s [https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1\\_4-transport-u-2023.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1_4-transport-u-2023.pdf)

Kod prevezene robe, dominira cestovni prijevoz koji je u 2023. godini iznosio 88,2 milijuna tona, za razliku od 2022. godine kada je bio 2% manji i iznosio 86,4 milijuna tona što je moguće vidjeti na tablici 9. Ako se detaljnije analizira cestovni prijevoz robe, dominira unutarnji prijevoz koji se u 2023. godini povećao za 2,6% u odnosu na 2022. godinu. Prema kriteriju tonskih kilometara, također dominira unutarnji prijevoz koji je u 2023. godini iznosio 5,2 milijuna tonskih kilometara (povećanje od 6,5% u odnosu na 2022. godinu). Što se tiče cestovnog javnog prijevoza robe, u 2023. godini prevezena je roba iznosila 48,2 milijuna tona (povećanje od 2,9% u odnosu na prethodnu godinu), a prijeđeno je 12,2 milijuna tonskih kilometara (6,1% više nego 2022. godine). S druge strane, cestovni prijevoz robe za vlastite potrebe iznosio je 40 milijuna tona s tonskim kilometrima od 2,1 milijun.

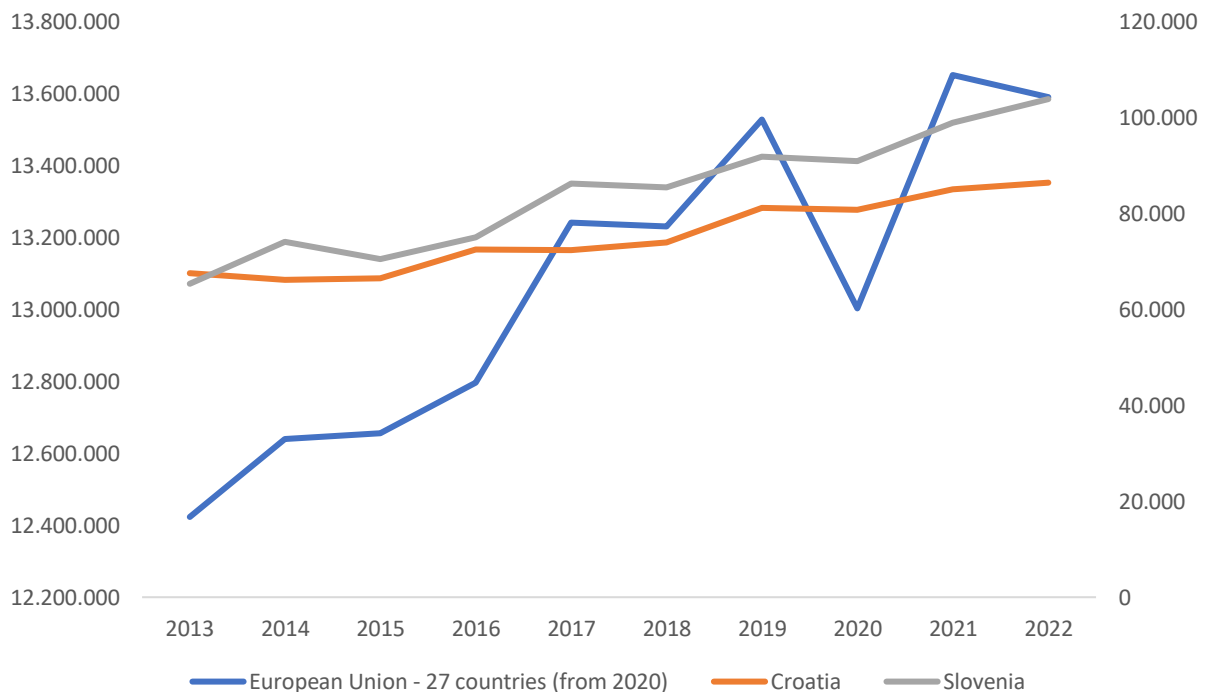


Tablica 10: Prijevoz robe u Hrvatskoj po tipu prijevoza - u tisućama

	Mjerna jedinica	2022.	2023.
Prevezena roba	tis. t	127 824	126 904
Željeznički prijevoz	tis. t	16 257	15 069
<b>Cestovni prijevoz</b>	<b>tis. t</b>	<b>86 402</b>	<b>88 160</b>
Pomorski i obalni prijevoz	tis. t	15 355	13 623
Prijevoz na unutarnjim vodnim putovima	tis. t	583	364
Zračni prijevoz	tis. t	2	2
Cjevovodni transport	tis. t	9 225	9 686

Izvor: Državni zavod za statistiku (2023.), Transport u četvrtom tromjesečju 2023. na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s [https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1\\_4-transport-u-2023.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1_4-transport-u-2023.pdf)

Graf 2: Cestovni prijevoz robe - usporedba Hrvatske i Slovenije



Izvor: Državni zavod za statistiku (2023.), Transport u četvrtom tromjesečju 2023. na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s [https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1\\_4-transport-u-2023.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1_4-transport-u-2023.pdf)

Na kraju, na grafikonu 2 je prikazano kretanje cestovnog prijevoza robe u proteklih 9 godina, zaključno s 2022. godinom prema zadnje dostupnim podacima s Eurostata. Primjetno je kako se cestovni prijevoz robe Hrvatske i Slovenije kreće uglavnom korelirano, s time da Slovenija prednjači po brojevima. U 2020. godini vidljiv je oštar pad na razini Europske Unije zbog pojave pandemije i restrikcija koje su države članice postavile radi suzbijanja širenja zaraze, dok u Hrvatskoj i Sloveniji taj pad nije toliko očit. U promatranom razdoblju, može se primijetiti trend rasta cestovnog prijevoza robe i u Hrvatskoj i Sloveniji.

#### 4.2. Metodologija istraživanja studije slučaja

Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera u poduzeću, pri čemu su podaci od zaposlenika obuhvaćeni anketnim upitnikom, a podaci od menadžera dubinskim intervjuom. Uzorak obuhvaća dva menadžera srednje razine i deset zaposlenika.

Zaposlenicima i menadžerima postavljen je isti set pitanja o percepciji utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja u njihovoj tvrtki. Zaposlenicima je dodatno postavljen set pitanja o načinima i učestalosti komuniciranja aktivnosti kriznog menadžmenta tijekom pandemije. Menadžerima je dodatno postavljen set pitanja o postupku formiranja strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta.

Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja.

Analizom odgovora, razmotrit će se kako su strategije upravljanja krizom primijenjene i prilagođene za vrijeme najrecentnije globalne krize te kako su te strategije utjecale na sposobnost poduzeća da održi operativne aktivnosti. Rezultati će pridonijeti boljem razumijevanju ključnih faktora koji podupiru otpornost poslovanja u izazovnim vremenima te će formulirati preporuke za unaprjeđenje kriznog menadžmenta u sektoru cestovnog prijevoza.

### 4.3. Rezultati dubinskih intervjua i interpretacija

#### 4.3.1. Rezultati i interpretacija dubinskog intervjua s menadžerima

Metoda dubinskog intervjua predstavlja neformalni razgovor gdje se ispitanika s unaprijed osmišljenim pitanjima potiče na što preciznije i opširnije odgovore kako bi se dobila kompletna slika onoga o čemu se provodi intervju. Razlika ove metode ispitivanja od nekih drugih jest u tome što se provodi u obliku dijaloga. Da bi intervju bio kvalitetniji, potrebno je provoditi ga na jednoj osobi ili iznimno nekoliko njih. Glavni cilj dubinskog intervjua je prikupiti što više relevantnih i korisnih podataka kako bi istraživanje bilo što uspješnije.

Dubinski intervju proveden je s dva menadžera srednje razine gdje je postavljen set od 8 pitanja. Na temelju njihovih odgovora, u radu je dan sistematiziran odgovor na svako pitanje koji obuhvaća sve iznesene činjenice svih pet ispitanika.

#### **1. Možete li mi reći nešto o svome poduzeću (kada je osnovano, koliko ima zaposlenih, organizacijska struktura i sl.)**

Tutis d.o.o. osnovan je 2007. godine i u 100%-tnom je privatnom vlasništvu jedne osobe. Kako to biva kod takvih ambicioznih poduzetnika, posao se pokrenuo s jednim kombi vozilom i dostavom prehrambenih proizvoda za Atlantic grupaciju. S vremenom i širenjem interesa za naše usluge, ostavljamo segment “malih dostavnih vozila” i dalje kod istog kupca, a slučajnim, pukim slučajem se probno počelo voziti za, već gore navedenu CWS grupaciju, na liniji Čakovec – Bergamo – Čakovec te se, nakon nekoliko godina i preseljenja talijanskih kapaciteta, otvaraju mogućnosti za nove linije po Austriji, Mađarskoj i Poljskoj. Nakon Corone se otvara i Njemačko tržište za istu grupaciju. Povećanjem obima posla i dobrih poslovnih rezultata, širimo poslovanje s još nekoliko tegljača na “špediciju”, međunarodne transporte najčešće ugovarane preko platforme Timocom i/ili Lognet koji više pokriva tuzemne prijevoze. S povećanjem zaposlenih i samog voznog parka proizašla je i potreba za zapošljavanjem disponenta i tako se opet cijela priča širi. Danas imamo 37-40 zaposlenih (fluktuacija ljudi/vozača je u ovoj branši normalna pojava) od kojih su direktor, administrator i 2-3 disponenta (2 imamo, a s trećim je pregovaranje u tijeku) po uredima u Zagrebu, Vidovcu i Donjem Miholjcu, dok su svi ostali zaposlenici vozači, njih nekolicina samo s B i C kategorijama, dok su svi ostali, njih preko 20, profesionalni vozači tegljača s prikolicama.

## **2. Koje su glavne djelatnosti ili usluge koje nudite?**

Usluge koje Tutis d.o.o. nudi su gradske i međugradske dostave, cestovni prijevoz robe tegljačima s poluprikolicama, cestovni prijevoz robe u kontroliranim temperaturnim uvjetima te usluge skladištenja.

## **3. Koje rizike smatrate najrelevantnijima za industriju?**

Ova je industrija sama po sebi dosta ovisna o vanjskim faktorima kao što su npr. cijene goriva, stanje infrastrukture i slično. Izdvojili bismo nekoliko rizika:

- fluktuacije cijena goriva s obzirom da na takvo nešto ne možemo utjecati, a nama utječe na profitnu maržu;

- regulativa i zakonodavstvo koje se treba pratiti gdje promjene u domaćem i međunarodnom regulativnom okruženju mogu utjecati na način poslovanja. To uključuje sve, od standarda emisija CO<sub>2</sub>, preko radnih sati vozača, do carinskih i trgovinskih sporazuma koji mogu utjecati na međunarodni transport;

- radna snaga gdje nedostatak kvalificiranih vozača može biti izazov, posebno s obzirom na stroge propise o radnom vremenu i kvalifikacijama, a već i navedeno, u ovoj je branši velika fluktuacija radne snage

- stanje infrastrukture gdje loša infrastruktura može povećati troškove prijevoza i vremena isporuke, posebno u zemljama ili regijama s nedovoljno razvijenim cestovnim mrežama.

## **4. Kako definirate krizni menadžment (postupanje u krizi) u kontekstu vašeg poslovanja?**

Obzirom na specifičnost našeg poslovanja i zavisnosti potreba tržišta te imajući u vidu naše stalne ugovore i lojalnost naših kupaca, pristupili smo kriznom menadžmentu na način da smo krizu "prebrodili" strateškim odlukama usmjerenim na optimizaciju postojećih resursa umjesto na povećanje investicija. Odlučili smo se za pristup koji nije uključivao širenje broja zaposlenih u tih nekoliko kriznih mjeseci, već smo fokus stavili na efikasnost, fleksibilnost i prilagodljivost našeg tima kako bismo osigurali kontinuitet poslovanja bez kompromitiranja naše sposobnosti da zadovoljimo potrebe naših kupaca. Ovaj pristup omogućio nam je ne samo da održimo stabilnost, već i da izgradimo snažniju temeljnu poziciju za budući rast nakon kriznog perioda.

## **5. Imate li unutar poduzeća propisane procese upravljanja kontinuitetom?**

Ne, nemamo propisane procese, direktor samostalno i samoinicijativno donosi sve odluke.

## **6. Kakav je utjecaj pandemija imala na Vaše poslovanje i koji su bili najveći izazovi?**

Corona nas je zatekla kao i sve ostale prijevoznike, najblaže rečeno nespremno, na prepad kao i sve druge. Drugi po redu, ali i dalje najveći segment poslovanja su nam “autobusne linije” (koje nemaju veze s autobusima nego je to naziv za liniju opisa posla pun gore/pun dole gdje se prljava radnu odjeću, tepihe i pamučne ručnike u rolama dovozi u Čakovec – tamo se isti peru te se čisti vraćaju u polazišne točke) i tu se zapravo cijela “kriza” odigrala obzirom da su kamioni morali nastaviti prevažati robu, a uz restrikcije, kontrole, obvezna cijepljenja, maske i sve ostalo što je nametnuto od strane vlade s ciljem suzbijanja zaraze, je sve zajedno bilo poprilično teško i odgađajuće. Veliki su problem bile i silne kolone na (ponovno postavljenim) međudržavnim granicama uz konstantne dezinfekcije. Klijent, CWS grupacija, nije pitala hoćemo/možemo/smijemo li tada raditi jer se raditi moralo. S druge strane ogromna kriza je bila medijska pompa oko vozača kao “kliconoša” i virusnih prenositelja pa su vozači bili i po hotelima u karantenama i na “crnoj listi” gdje nisu smjeli ulaziti po najosnovnije namirnice u pojedine dućane – to navodim za manje sredine u ČK županiji i to su stvarni primjeri do kuda je sezala ljudska neinformiranost i blago rečeno zaludenost dezinformacijama. Kao, tada još, relativno malo poduzeće uspjeli smo “preboljeti” Coronu, upornim radom i zadovoljavanjem traženih parametara (potvrde vozača, uredne propusnice....)

## **7. Jeste li promijenili svoje poslovanje kada je nastupila pandemija, u kojoj mjeri ste bili spremni i za što niste bili spremni?**

Kada je nastupila pandemija, u našem poslovanju u transportnom sektoru nismo napravili veće strateške promjene u samom načinu rada, ali smo iskoristili priliku za razvoj i prilagodbu na nove tržišne uvjete. Nakon što se situacija s pandemijom stabilizirala, odlučili smo proširiti naše poslovanje dodavanjem 2 disponenta, što nam je omogućilo da osim standardnih ugovorenih tura, dio našeg poslovanja proširimo i na posredništvo u transportu. Ova diversifikacija usluga doprinijela je boljoj iskoristivosti resursa i većoj fleksibilnosti u prilagođavanju tržišnim zahtjevima. Također, uspjeli smo privući veći broj podvozara koji sada voze ugovorene ture po konkurentnijim, nižim cijenama, što je povećalo našu konkurentsku prednost i pružilo dodatnu vrijednost našim klijentima. Unatoč brzim prilagodbama, suočili smo se s izazovima povezanim s logističkim ograničenjima i promjenjivim regulatornim

zahtjevima, za što možda nismo bili u potpunosti spremni na početku pandemije, ali smo se brzo uspjeli adaptirati i prevladati te prepreke.

### **8. Na koji način ste komunicirali planove i aktivnosti kriznog menadžmenta sa zaposlenicima?**

S obzirom na dislociranost naših djelatnika, uključujući i vozače te disponente, naš pristup komunikaciji planova i aktivnosti kriznog menadžmenta bio je prilagođen kako bismo osigurali jasnu, učinkovitu i pravovremenu razmjenu informacija. Stoga se sva komunikacija odvijala isključivo usmeno, preko telefonskih poziva, što nam je omogućilo neposredan kontakt i brzu reakciju na bilo kakve upite ili nejasnoće. Ovaj način komunikacije omogućio nam je da ostanemo u stalnom kontaktu s našim zaposlenicima, pružajući im trenutne informacije, upute i potrebnu podršku kroz izazove koji su se pojavljivali. Također, redoviti telefonski sastanci s disponentima omogućili su nam da detaljno raspravimo planove, prilagodbe u operacijama i podijelimo povratne informacije, čime smo osigurali koordinaciju i usklađenost u provođenju strategija kriznog menadžmenta. Ovaj pristup pokazao se ključnim u održavanju efikasnosti i produktivnosti našeg tima u izazovnim vremenima, uz istodobno jačanje povjerenja i osjećaja zajedništva među zaposlenicima.

Zaključno, na temelju dubinskog intervjua s dva menadžera odabranog poduzeća, analizirano je kako su strategije upravljanja krizom primijenjene i prilagođene za vrijeme krize. Industrija u kojoj je analizirano poduzeće izložena je vanjskim faktorima koji mogu omesti tok poslovanja, a poduzeće na njih može djelovati ograničeno. Primijenjena strategija nakon nastupanja krize bila je optimizacija postojećih resursa umjesto povećanja investicija. Strateška je odluka bila pristup koji nije uključivao širenje broja zaposlenih u tih nekoliko kriznih mjeseci, već je fokus stavljen na efikasnost, fleksibilnost i prilagodljivost tima kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja bez kompromitiranja sposobnosti da se zadovolje potrebe kupaca. Pandemija je poduzeće zatekla nespremno i iznenadno, a veliki su problem bile restrikcije države za vozače što je ometalo tok poslovanja. Zadovoljenjem parametara kao što su potvrde vozača, uredne propusnice i slično poduzeće je uspjelo minimizirati utjecaj krize na tok poslovanja. Kada je nastupila pandemija, u poslovanju u transportnom sektoru nije bilo većih strateških promjena u samom načinu rada, ali je iskorištena prilika za razvoj i prilagodbu na nove tržišne uvjete. Unatoč brzim prilagodbama, suočeni su bili s izazovima povezanim s logističkim ograničenjima i promjenjivim regulatornim zahtjevima, za što nisu u potpunosti bili spremni na početku pandemije, ali su se brzo adaptirali i prevladali te prepreke. Što se tiče načina komunikacije u krizi, s obzirom na dislociranost djelatnika, uključujući i vozače te

disponente, pristup komunikaciji planova i aktivnosti kriznog menadžmenta bio je prilagođen kako bi se osigurala jasna, učinkovita i pravovremena razmijena informacija. Stoga se sva komunikacija odvijala isključivo usmeno, preko telefonskih poziva, što je omogućilo neposredan kontakt i brzu reakciju na bilo kakve upite ili nejasnoće. Ovaj način komunikacije omogućio je poduzeću ostanak u stalnom kontaktu sa zaposlenicima, pružajući im trenutne informacije, upute i potrebnu podršku kroz izazove koji su se pojavljivali.

#### 4.3.2. Rezultati i interpretacija anketnog ispitivanja zaposlenika

Studija slučaja je također provedena i na 10 zaposlenika u obliku anketnog upitnika. Zaposlenicima je dodatno postavljen set pitanja o načinima i učestalosti komuniciranja aktivnosti kriznog menadžmenta tijekom pandemije. Set pitanja koji je postavljen:

1. Jeste li bili zabrinuti za vaš posao kada je nastupila pandemija?

- **da**
- ne

2. Je li se promijenio način poslovanja nakon nastanka pandemije?

- da
- **ne**

3. Kako biste ocijenili jasnoću i razumljivost komunikacije u poduzeću nakon nastanka pandemije?

- Vrlo nejasno
- Nejasno
- Neutralno
- **Jasno**
- Vrlo jasno

4. Na koji način ste preferirali primati informacije i vršiti komunikaciju nakon nastanka krize (telefon, e-mail, sastanci, interni portal, itd.)?

#### **Usmeno / telefonom**

Na prvo pitanje, 60% ispitanika odgovorilo je kako je bilo zabrinuto za posao nakon što je nastupila i pandemija. Navedeno je normalna pojava s obzirom da je pandemija došla iznenada i nitko nije mogao znati posljedice i dubinu iste. Na drugo pitanje, 80% ispitanih zaposlenika izjavilo je kako se nije promijenio način poslovanja nakon nastanka pandemije. Što se tiče trećeg pitanja, 80% zaposlenika izjavilo je kako je bila jasna komunikacija u poduzeću nakon

što je nastala pandemija. Način na koji su zaposlenici preferirali primati informacije i vršiti komunikaciju bio je usmeno, odnosno putem telefona.

#### 4.3.3. Rezultati i interpretacija zajedničke ankete za zaposlenike i menadžere

Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika i menadžera s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja. U rješavanju anketnog upitnika, sudjelovalo je 12 ljudi - 2 menadžera i 10 zaposlenika. U nastavku su označeni odgovori koji su dobili najviše odgovora. Set pitanja koji je bio postavljen:

1. Kako biste ocijenili učinkovitost mjera kriznog menadžmenta koje je tvrtka primijenila tijekom pandemije COVID-19 kako bi tok poslovanja teкао nesmetano?

- Vrlo neefikasno
- Neefikasno
- Neutralno
- **Efikasno**
- Vrlo efikasno

2. Na koji način su mjere u krizi utjecale na vaš rad ili odjel tijekom pandemije?

- Znatno negativno
- Blago negativno
- Bez značajnog utjecaja
- **Blago pozitivno**
- Znatno pozitivno

3. Kako biste ocijenili komunikaciju tvrtke o mjerama kriznog menadžmenta tijekom pandemije?

- Vrlo nejasno
- Nejasno
- Neutralno
- **Jasno**
- Vrlo jasno

4. Usporedbe radi, kako biste ocijenili pripremljenost poduzeća za suočavanje s pandemijom prije njezina početka?

- Vrlo nepripremljeno
- Nepripremljeno



- Umjereno pripremljeno
- **Pripremljeno**
- Vrlo pripremljeno

5. Kako su mjere kriznog menadžmenta utjecale na vašu osobnu dobrobit i osjećaj sigurnosti na radu tijekom pandemije?

- Znatno pogoršalo
- Blago pogoršalo
- Bez značajnog utjecaja
- **Blago poboljšalo**
- Znatno poboljšalo

Na prvo pitanje, više od polovice (točnije 58,3%) ispitanika odgovorilo je da su mjere kriznog menadžmenta efikasne; 25% je odgovorilo da je neutralno, a jedna je osoba (8,3%) odgovorila neefikasno i jedna vrlo efikasno (8,3%). Na drugo pitanje, 50% ispitanika odgovorilo je kako su mjere u krizi utjecale blago pozitivno na njihov rad ili odjel, 41,6% ispitanika odgovorilo je kako mjere u krizi nisu imale značajan utjecaj na rad ili odjel, a jedna je osoba odgovorila kako su mjere utjecale znatno pozitivno. Na treće pitanje, 50% ispitanika ocjenjuje jasnu komunikaciju, a 41,6% njih neutralnu. Jedna je osoba navela kako je komunikacija u krizi vrlo jasna. Na četvrto pitanje 58,3% ispitanika navelo je kako je poduzeće bilo pripremljeno za suočavanje s pandemijom. 16,6% reklo je kako je to bilo umjereno pripremljeno, a isti takav postotak rekao je kako je bilo nepripremljeno. Jedna je osoba navela da je bilo vrlo pripremljeno. Na zadnje pitanje, 50% ispitanika reklo je da su mjere kriznog menadžmenta blago poboljšale osjećaj sigurnosti na radu tijekom pandemije, a 33,3% njih izjavilo je kako su blago pogoršale, dok je 16,6% reklo da su znatno poboljšale. Zaključak ove studije slučaja u kojemu je obuhvaćeno cijelo poduzeće, i zaposlenici i menadžeri, jest kako efikasno postavljen krizni menadžment i jasna komunikacija tijekom pandemije, pozitivno utječe na rad zaposlenika i odjel te poboljšava osjećaj sigurnosti na radu.

#### 4.4. Ograničenja istraživanja

Glavno ograničenje jest veličina korištenog uzorka prilikom anketnog ispitivanja zaposlenika. S obzirom na specifičnost industrije u kojoj je analizirano poduzeće, bilo je malo teže doprijeti do zaposlenika koji su vozači i uglavnom teško dostupni s obzirom da su većinu, ako ne i svo radno vrijeme u pokretu. Iako je broj ispitanika bio dovoljan za provedbu istraživanja i donošenje valjanih zaključaka, moguće je zaključiti da bi istraživanje na većem uzorku

pridonijelo većoj pouzdanosti rezultata. Kao dodatno ograničenje važno je spomenuti i da postoji mogućnost subjektivnog odgovaranja na pitanja, a to se posebice odnosi na unificirani set pitanja za menadžere i zaposlenike gdje menadžeri žele na što bolji način prikazati poduzeće.

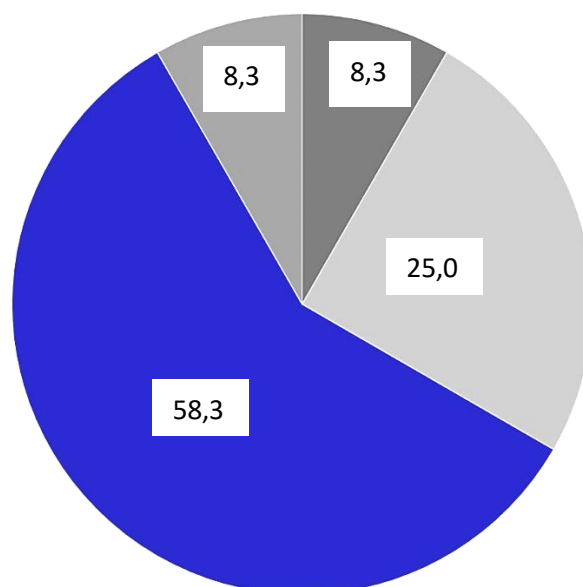
## 5. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće tokom svog životnog puta prolazi kroz razne stadije, pa tako i kroz krizu. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, a ako postoji adekvatna strategija poduzeća reagiranja na krizu, ista se može iskoristiti kao šansa i poduzeća nakon mogu izaći još jača. Krizni menadžment ima ključnu ulogu u prepoznavanju potencijalnih čimbenika koji mogu dovesti do prekida toka poslovanja, a posljedično i do krize, a definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Ključan dio kriznog menadžmenta jest adekvatna komunikacija u krizi. Krizno komuniciranje može se definirati široko kao prikupljanje, obrada i širenje informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije. Jedan od temeljnih zahtjeva koji se odnose na organizaciju jest osiguranje kontinuiteta poslovanja. Upravljanje kontinuitetom poslovanja (eng. Business Continuity Management - BCM) predstavlja strateški pristup koji organizacijama omogućuje nastavak poslovanja čak i u slučaju nepredviđenih događaja ili kriznih situacija. U praktičnome dijelu rada provedena je studija slučaja relevantnosti kriznog menadžmenta za održivost kontinuiteta poslovanja u djelatnosti cestovnog prijevoza na primjeru odabranog poduzeća. S obzirom kako je pandemija COVID-19 najrecentnija kriza u suvremenom poslovanju, analizirao se krizni menadžment tijekom pandemije COVID-19 u odabranom poduzeću čija glavna djelatnost je cestovni prijevoz. Na temelju dubinskog intervjua s dva menadžera odabranog poduzeća, analizirano je kako su strategije upravljanja krizom primijenjene i prilagođene za vrijeme krize. Industrija u kojoj je analizirano poduzeće izložena je vanjskim faktorima koji mogu ometi tok poslovanja, a poduzeće na njih može djelovati ograničeno. Primijenjena strategija nakon nastupanja krize bila je optimizacija postojećih resursa umjesto povećanja investicija. Strateška je odluka bila pristup koji nije uključivao širenje broja zaposlenih u tih nekoliko kriznih mjeseci, već je fokus stavljen na efikasnost, fleksibilnost i prilagodljivost tima kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja bez kompromitiranja sposobnosti da se zadovolje potrebe kupaca. Pandemija je poduzeće zatekla nespremno i iznenadno, a veliki su problem bile restrikcije države za vozače što je ometalo tok poslovanja. Zadovoljenjem parametara kao što su potvrde vozača, uredne propusnice i slično poduzeće je uspjelo minimizirati utjecaj krize na tok poslovanja. Što se tiče načina komunikacije u krizi, s obzirom na dislociranost djelatnika, uključujući i vozače te disponente, pristup komunikaciji planova i aktivnosti kriznog menadžmenta bio je prilagođen kako bi se osigurala jasna, učinkovita i pravovremena razmjena informacija. Stoga se sva komunikacija odvijala isključivo usmeno, preko telefonskih poziva, što je omogućilo neposredan kontakt i

brzu reakciju na bilo kakve upite ili nejasnoće. Studija slučaja je također provedena i na 10 zaposlenika u obliku anketnog upitnika. Zaposlenicima je dodatno postavljen set pitanja o načinima i učestalosti komuniciranja aktivnosti kriznog menadžmenta tijekom pandemije. Zaključak je kako je većina zaposlenika bila zabrinuta za posao kada je nastupila pandemija, da se nije promijenio način poslovanja, a komunikacija koja se odvijala usmeno odnosno preko telefona bila je jasna i razumljiva. I na kraju, istraživanje je provedeno na uzorku i zaposlenika i menadžera s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u formiranje strategije i aktivnosti kriznog menadžmenta, percepciju komuniciranja kriznog menadžmenta te utjecaju ova dva elementa na percepciju utjecaja kriznog menadžmenta na održivost kontinuiteta poslovanja. U rješavanju anketnog upitnika, sudjelovalo je 12 ljudi - 2 menadžera i 10 zaposlenika. Rezultati upitnika ukazuju kako većina ispitanika smatra kako je poduzeće efikasno provelo mjere kriznog menadžmenta tokom pandemije, a za cilj nesmetanog toka poslovanja. Također, prema rezultatima, provedene mjere utjecale su blago pozitivno na rad i odjel, a komunikacija u krizi je naznačena kao jasna. Većina ispitanika smatra kako je poduzeće bilo pripremljeno na krizu, a provedene mjere su blago poboljšale osjećaj sigurnosti na radu tijekom pandemije. Zaključak ove studije slučaja u kojemu je obuhvaćeno cijelo poduzeće, i zaposlenici i menadžeri, jest kako efikasno postavljen krizni menadžment i jasna komunikacija tijekom pandemije, minimizira negativan utjecaj nastale krize na poslovanje, pozitivno utječe na rad zaposlenika i odjela u poduzeću te poboljšava osjećaj sigurnosti na radu što je ključno za upravljanje poslovnim kontinuitetom.

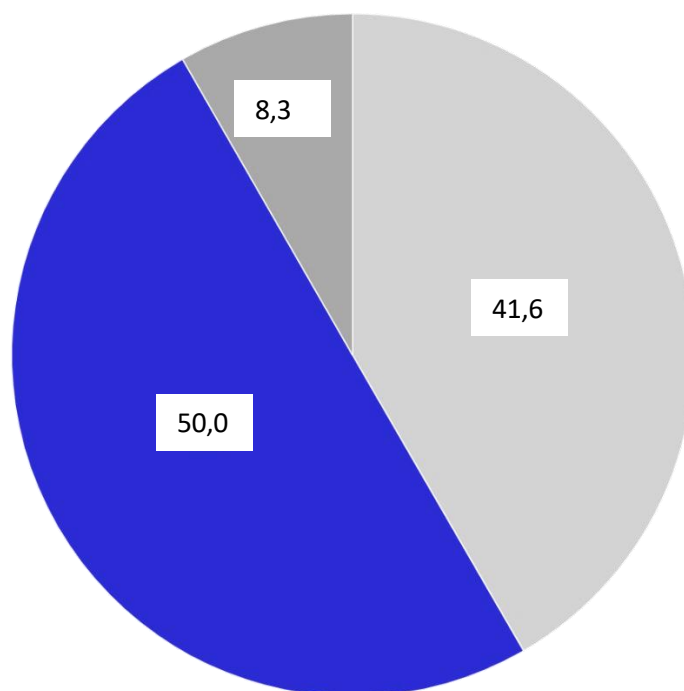
#### 1. Kako Biste Ocijenili Učinkovitost Mjera Kriznog Menadžmenta?

■ Vrlo neefikasno, ■ Neefikasno, ■ Neutralno, ■ Efikasno, ■ Vrlo efikasno



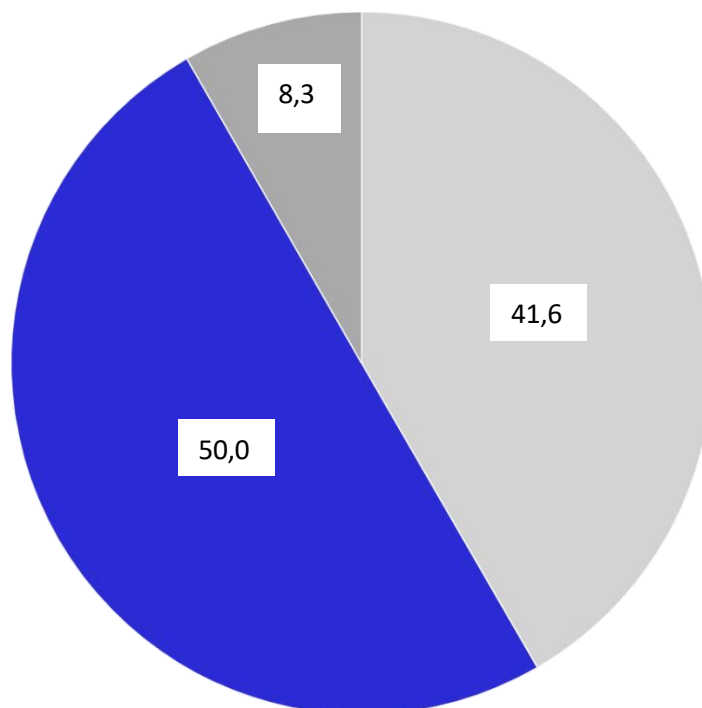
## 2. Na Koji Način Su Mjere U Krizi Utjecale Na Vaš Rad Ili Odjel?

■ Znatno negativno, ■ Blago negativno, ■ Bez značajnog utjecaja, ■ Blago pozitivno, ■ Znatno pozitivno



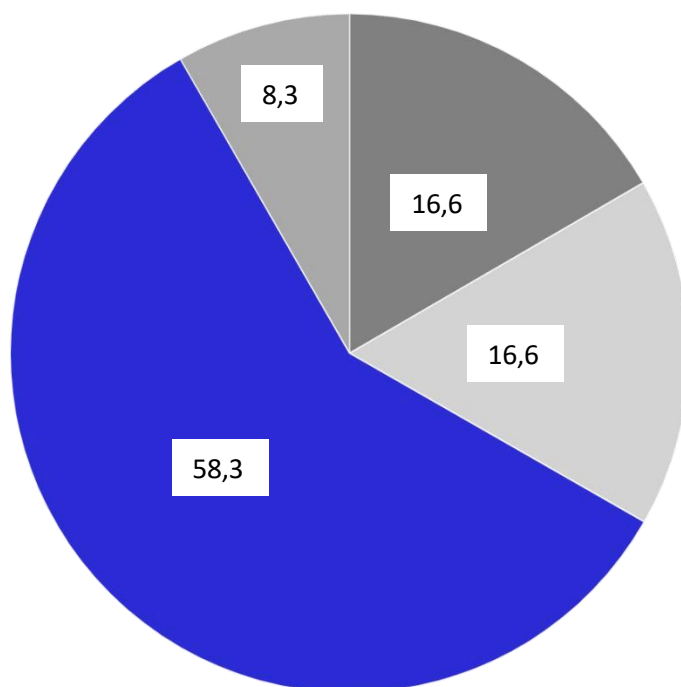
## 3. Kako Biste Ocijenili Komunikaciju Tvrtnke O Mjerama Kriznog Menadžmenta?

■ Vrlo nejasno, ■ Nejasno, ■ Neutralno, ■ Jasno, ■ Vrlo jasno



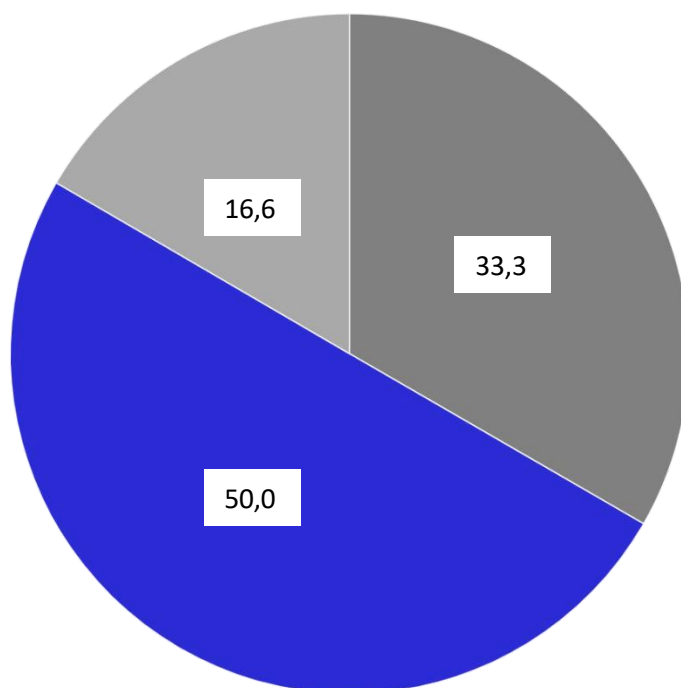
#### 4. Kako Biste Ocijenili Pripremljenost Poduzeća Za Suočavanje S Pandemijom?

■ Vrlo nepripremljeno, ■ Nepripremljeno, ■ Umjereno pripremljeno, ■ Pripremljeno, ■ Vrlo pripremljeno



#### 5. Kako Su Mjere Kriznog Menadžmenta Utjecale Na Vašu Osobnu Dobrobit I Sigurnost?

■ Znatno pogoršalo, ■ Blago pogoršalo, ■ Bez značajnog utjecaja, ■ Blago poboljšalo, ■ Znatno poboljšalo



## LITERATURA

1. Anne, K., M. (2012.), *Agile Business Continuity Planning using Business Process Modeling Notation*, doktorski rad, Pace University, New York
2. Arduini, F. i Morabito, V. (2010.), Business Continuity and the banking industry, *Communications of the ACM*, 53(3), 121-125.
3. Banton, C. (2023.), Just-in-Time (JIT): Definition, Example, and Pros&Cons, preuzeto 15. veljače 2024. s <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>
4. Bernstein, J. (2011.), *Manager's Guide to Crisis Management (Briefcase Books Series)*, New York, NY: McGraw-Hill
5. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. i Coombs, W. T. (2016.), Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development, *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
6. Buntak, K., Kovačić, M. i Sesar, V. (2019.), The importance of identifying opportunities and risk in ensuring business continuity, u: Milković, M., Keček, D. i Hammes, K. (ur.), *46th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainable Tourist Destinations"* (str. 354-360.), Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency
7. Charles, F. H. (1963.). Some consequences of crisis which limit the Viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, (8), 61-82.
8. Coombs, W. T. (2007.). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, NY: Sage Publications.
9. Coombs, T. W. i Holladay, S. J. (2012.), *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester: Blackwell Publishing
10. Claeys, A. S., i Cauberghe, V. (2012.), Crisis Response and Crisis Timing Strategies, Two Sides of the Same Coin, *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
11. Dougherty, D. (1992.), *Crisis Communications: What Every Executive Needs to Know*, New York, NY: Walker & Co
12. Državni zavod za statistiku (2023.), Transport u četvrtom tromjesečju 2023. na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s [https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1\\_4-transport-u-2023.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/rzsipdt2/tran-2023-1-1_4-transport-u-2023.pdf)
13. Eurostat (2023.), Nacionalni cestovni prijevoz tereta po regiji utovara i vrsti robe, na dan 08.05.2024. [podatkovni dokument], preuzeto s <https://data.europa.eu/data/datasets/6avwtjcdcus8yehdl1ss4q?locale=hr>

14. Felerer, P., Kozjan, D. i Anžek, M. (2019.), Razvoj cestovnog prometa u Hrvatskoj, *Godišnjak Akademije tehničkih znanosti Hrvatske*, (1), 121-144.
15. Fulmer, K. A. (2007.), *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning Forms*, Brookfield, CT: Rothstein Associates
16. Gallagher, M. (2003.), *Business Continuity Management: How to Protect Your Company from Danger*, London: FT Prentice Hall
17. Heath, R. L., Fearn-Banks, K., i Coombs, W. T. (2006.), The Strategic Management of Crisis, *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 267-288.
18. Hiles, A. (2007.), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, Chichester: John Wiley and Sons
19. Jugo, D. (2017.), *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga
20. Kruljac, Ž. i Knežević, D. (2020.), *Prevenција ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?*, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 10(2), 155-168. <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.9>
21. Kuzmanova, M. (2016.), Contemporary problems related to crisis management of organizations, *Trakia Journal of Sciences*, 14(3), 256-261. <https://doi.org/10.15547/tjs.2016.03.010>
22. Legčević, J. i Taučer, K. (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 27(1), 199-208.
23. Skoko, B. (2001.), *Božidar Novak: Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, *Politička misao*, 38(3), 206-207.
24. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha* (3. dop. izd.), Zagreb: Školska knjiga
25. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.
26. Ivandić Vidović, D., Karlović, L. i Ostojić, A. (2011.), *Korporativna sigurnost*, Zagreb: Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti
27. Păunescu, C. i Argatu, R. (2020.), Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies, *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 497-520. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12205>
28. Pernar, H. i Kučeković, N. (2011.), *Upravljanje kontinuitetom poslovanja*, Zagreb: ZIH d.o.o.



29. Seeger, M. W., i Ulmer, R. R. (2001.), Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis communication theory, *Public Relations Review*, 27(2), 171-186.
30. Snedaker, S. (2007.), *Business Continuity and Disaster Recovery Planning for IT Professionals*, Burlington, MA: Syngress Publishing
31. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007.), Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, 44(1), 137-149.
32. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, Zagreb: M.E.P. Consult
33. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., i Seeger, M. W. (2007.), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. NY: Sage Publications.
34. Vukić, L., Mikulić, D. i Keček, D. (2021.), The impact of transportation on the Croatian economy: the input–output approach, *Economies*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/economies9010007>
35. Vuletić, A. (2013.), Strategy vs. resilience—which matters more?, u: Bendeković, J., Klačmer Čalopa, M. i Filipović D. (ur.), *6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity* (str. 756-758.), Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency
36. Zelenika, R. i Pupavac, D. (2001.), Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkoga sustava, *Ekonomski preglednik*, 52(3-4), 354-378.
37. Zelenika, R. i Pupavac, D. (2000.), Transport – čimbenik proboja začaranog kruga razvitka tranzicijskih zemalja, *Ekonomski pregled*, 51(9-10), 970-986.
38. Zelenika, R., Pavlić, H. i Pupavac, D. (2002.), Intelektualni kapital u funkciji razvoja prometa Primorsko-goranske županije, *Pomorski zbornik*, 40(1), 481-510

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Proces upravljanja rizicima .....	28
Slika 2: Cestovni teretni prijevoz prema tipu, u razdoblju 2020. – 2022. godine (u milijunima tonskih kilometara) .....	32

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Pregled i usporedba tradicionalnog i kriznog sustava rukovođenja .....	4
Tablica 2: Egzistencijalni ciljevi poduzeća .....	6
Tablica 3: Vanjski i unutarnji uzroci krize .....	7
Tablica 4: Vrste krize i njezini indikatori.....	9
Tablica 5: Faze procesa krize i njihovo objašnjenje .....	10
Tablica 6: Glavne faze upravljanja kontinuitetom poslovanja .....	18
Tablica 7: Razvoj kontinuiteta poslovanja kroz povijest .....	20
Tablica 8: Faze uspostave sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom .....	22
Tablica 9: Pet osnovnih skupina rizika i primjeri .....	29
Tablica 10: Prijevoz robe u Hrvatskoj po tipu prijevoza - u tisućama .....	34

## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1: Ostvareni tonski kilometri u kopnenom prijevozu u 2022. i 2023. godini.....	33
Graf 2: Cestovni prijevoz robe - usporedba Hrvatske i Slovenije .....	34