

# Sučeljavanje kriznog menadžmenta s „crnim labudovima“ - strategije za upravljanje nepredvidivim događajima

---

**Rašić, Lucija**

**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:148:519051>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Analiza i poslovno planiranje**

**SUČELJAVANJE KRIZNOG MENADŽMENTA S „CRNIM  
LABUDOVIMA“ – STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE  
NEPREDVIDIVIM DOGAĐAJIMA**

**Diplomski rad**

**Lucija Rašić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Analiza i poslovno planiranje**

**SUČELJAVANJE KRIZNOG MENADŽMENTA S „CRNIM  
LABUDOVIMA“ – STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE  
NEPREDVIDIVIM DOGAĐAJIMA**

**CONFRONTATION OF CRISIS MANAGEMENT AND  
BLACK SWANS – STRATEGIES FOR MANAGING  
UNPREDICTABLE EVENTS**

**Diplomski rad**

**Lucija Rašić, 0067595962**

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

**Zagreb, rujan, 2024.**

## **Sažetak**

Tema „Sučeljavanje kriznog menadžmenta s „crnim labudovima“ – strategije za upravljanje nepredvidivim događajima“ vrlo je važna jer krizne situacije predstavljaju svakodnevicu djelovanja organizacija čije je upravljanje dubinski uvjetovano pritiskom rastuće kompleksnosti i neizvjesnosti okruženja. Nepredvidivi događaji suočavaju krizni menadžment s destrukcijom postojećih pristupa upravljanju, zahtijevajući brzu prilagodbu te testirajući otpornost i prilagodljivost organizacija. Proučavanje ovih nepredvidivih događaja povećava svijest o nužnosti implementacije inovativnih, ali i adaptivnih pristupa upravljanju krizama pa se ovim radom propituju postojeće strategije prepoznavanja, pripreme i odgovora na krizne događaje, svi izazove, ali i prilike kriznog vodstva suvremenog poslovanja.

Diplomskim radom postavljeni su temelji teorijskog razumijevanja pojma kriznog menadžmenta te „crnih labudova“, pružen je povijesni pregled kriza za koje se smatra da nose obilježja „crnih labudova“ te je dan uvid u krizno upravljanje dijela organizacija koje djeluju u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, upravljanje krizom, „crni labud“

## **Summary**

The topic „Confrontation of crisis management and black swans – strategies for managing unpredictable events“ is very important because crisis situations represent a day-to-day reality for organizations whose management is deeply conditioned by the pressure of growing complexity and uncertainty in its environment. Unpredictable events challenge crisis management by disrupting existing management approaches, requiring rapid adaptation, and testing the resilience and adaptability of organizations. Studying these unpredictable events increases awareness of the necessity to implement innovative as well as adaptive approaches to crisis management, for this reason the paper examines existing strategies for recognizing, preparing for and responding to crisis events, along with the challenges and opportunities of crisis management in modern business.

The thesis lays the foundation for a theoretical understanding of the concept of crisis management and "black swans" provides a historical overview of crises believed to bear the characteristics of "black swans" and offers insight into crisis management in part of organizations operating in the Republic of Croatia.

Keywords: crisis, crisis management, crisis management, "black swan"

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## Sadržaj

1.1.	Područje i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	Teorijska podloga kriznoga menadžmenta i „crnih labudova“ .....	4
2.1.	Pojam i temeljne odrednice kriznog menadžmenta.....	4
2.1.1.	Obuhvat upravljanja krizom.....	6
2.1.2.	Faze procesa upravljanja krizom.....	13
2.1.3.	Krizni akteri.....	23
2.2.	Pojam, temeljne odrednice i implikacije „crnih labudova“ .....	26
3.	Povijesni pregled odabranih događaja percipiranih „crnim labudovima“ u kontekstu kriznog menadžmenta.....	33
3.1.	Velika gospodarska kriza (1929. – 1933.).....	33
3.2.	Prvi i drugi naftni šok (1973. – 1983.).....	36
3.3.	Black Monday (1987.).....	38
3.4.	Rasplinjavanje Dot-com mjehurića (2000.) .....	40
3.5.	Globalna financijska kriza (2008. - 2014.).....	42
3.6.	COVID-19 pandemija (2019.).....	44
4.	Uloga i značaj pojedinih faza kriznog upravljanja prilikom suočavanja menadžmenta s događajima „crnog labuda“ .....	52
4.1.	Anticipativno upravljanje krizom.....	55
4.2.	Identifikacija krize.....	64
4.3.	Reaktivno upravljanje krizom .....	71
4.4.	Implikacije provedenog istraživanja za praktičnu primjenu i preporuke za unapređenje organizacijske spremnosti i otpornosti .....	78
5.	Zaključak.....	90
	Popis literature.....	92
	Popis tablica .....	97

Popis slika .....	99
Prilozi .....	100
Životopis.....	102



## **1. Uvod**

„Crni labudovi“, odnosno nepredvidivi događaji, predstavljaju jedinstvene izazove koji ne samo da uzrokuju poremećaje s dubokim i trajnim posljedicama u okolini u kojoj nastaju, već suočavaju krizni menadžment s destrukcijom postojećih pristupa upravljanju, zahtijevajući brzu prilagodbu te testirajući otpornost i prilagodljivost organizacija. Imajući u vidu opseg učinaka koje takvi događaji mogu imati, ispitivanje strategija prepoznavanja, pripreme i odgovora na nepredvidive događaje nužno je za unapređenje sposobnosti upravljanja krizama te za minimiziranje posljedica neočekivanih poremećaja.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada je analiza nepredvidivih događaja koji se u menadžerskoj praksi nazivaju „crnim labudovima“ unutar područja djelovanja kriznog menadžmenta, odnosno osvrt na pojam, okolnosti nastanka i upravljanje takvim kriznim situacijama.

Cilj ovog diplomskog rada je pružiti dubinsko razumijevanje pojma „crnih labudova“, okolnosti njihova nastanka, temeljnih karakteristika te utjecaja kojeg ostvaruju na sustave u kojima se pojavljuju. Nadalje, ovim diplomskim radom istražila se i složenost kriznog upravljanja u kontekstu nepredvidivih događaja. Identificirali su se izazovi s kojima „crni labudovi“ suočavaju tradicionalne pristupe upravljanju te se temeljem analize povijesnih primjera kreirao teorijski okvir adaptivnih strategija koje omogućuju učinkovit odgovor na nepredvidive događaje te ublažavanje njihovih učinaka. Događaji „crnog labuda“ jedinstveni su zbog svoje nepredvidive prirode te zahtijevaju agilne i snažne strategije upravljanja krizama kako bi se osigurao opstanak u uvjetima visoke kompleksnosti i neizvjesnosti. Stoga, ovim se diplomskim radom nastoje pružiti preporuke za poboljšanje organizacijske spremnosti i otpornosti.

Očekivani stručni doprinos ovog rada ogleda se u tome što nastoji osigurati dublje razumijevanje uspješnog upravljanja krizama u okviru nepredvidivih događaja poput „crnih labudova“. Proučavanje ovih nepredvidivih događaja pruža temelje za razvoj inovativnih, ali i adaptivnih pristupa upravljanju krizama u uvjetima kompleksnosti i neizvjesnosti kako bi organizacije bile spremne suočiti se s izazovima koji proizlaze iz iznimnih situacija. Primjena može biti od koristi menadžerima kriznog upravljanja, donositeljima odluka, istraživačima te svima uključenima u izgradnju otpornijih i učinkovitijih organizacija.

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

Metode i izvori podataka diplomskog rada obuhvaćaju različite pristupe kako bi se ostvario sveobuhvatan uvid u problematiku upravljanja krizama u kontekstu „crnih labudova“. Kako bi

se tematika diplomskog rada kvalitetno obradila, ostvarivši pritom cilj i očekivani doprinos rada, prilikom pisanja rada primarno su se primijenile metode analize i sinteze, metoda deskripcije i komparacije. Nadalje, pri pisanju rada primijenila se metoda apstrakcije kako bi izdvojili dijelove iz cjeline pojave te time zanemarili opće i stavili naglasak na relevantne elemente, a potpun uvid stvorio se metodom konkretizacije kako bi se omogućilo prepoznavanje jedinstvenih karakteristika individualnih pojava. Prilikom izrade diplomskog rada koristili su se primarni izvori podataka prikupljeni metodom dubinskog intervjua usmjerenog k menadžerima te fokusiranog na učinkovitost dosadašnje prakse i potrebu za unapređenjem upravljanja događajima „crnog labuda“ te sekundarni izvori, primarno knjige i znanstveni radovi iz područja istraživanja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad pruža pregled relevantne literature o „crnim labudovima“ i okvirima za upravljanje nepredvidivim događajima, odnosno pruža pregled literature iz područja kriznog menadžmenta. Nadalje, analizirali su se odabrani povijesni događaji koji se mogu okarakterizirati kao „crni labudovi“, a pozornost se obratila na uzroke, utjecaj na okolinu te strategije suočavanja s okolnostima koje su nastale.

Prva cjelina predstavlja uvod u diplomski rad te nastoji čitatelju u kratkim crtama opisati problematiku koju diplomski rad dubinski obrađuje. Nadalje, u prvoj je cjelini opisano područje rada i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

Druga cjelina postavlja teorijsku podlogu koja omogućuje razumijevanje pojma i odrednica kriznog menadžmenta, s posebnim naglaskom na krizni proces te proces kriznog upravljanja, ali i pojma i odrednica „crnih labudova“, odnoseći se pritom na karakteristike „crnih labudova“ te okolnosti njihova nastanka.

U trećoj cjelini opisani su događaji koji se mogu okarakterizirati pojmom „crnog labuda“. U pitanju su povijesno relevantne krizne situacije čije je nastupanje predstavljalo šok i velik izazov kriznog upravljanja, propitkujući temelje koji su do tada bili postavljeni. U trećoj cjelini obrađuje se Velika gospodarska kriza, Prvi i Drugi naftni šok, Black Monday, rasplinjavanje Dot-com mjehurića, Globalna financijska kriza te COVID-19 pandemija.

Četvrta cjelina iznosi ishode provedenog empirijskog istraživanja, obrađujući problematiku upravljanja kriznim situacijama u pojedinim fazama procesa kriznog menadžmenta.

Na kraju diplomskog rada izveden je zaključak koji sažima ključne premise ovog diplomskog rada. Uvidom u najistaknutije izazove, ali i prilike kriznog upravljanja nastoji se pružiti oslonac u izgradnji otpornijih organizacija izgrađenih od cijelog niza naizgled neznatnih, no u konačnici presudnih odluka.

## **2. Teorijska podloga kriznoga menadžmenta i „crnih labudova“**

Suvremeno okruženje je, uslijed visokog stupnja neizvjesnosti i kompleksnosti, podložno učestalim promjenama, čineći pritom krizne situacije neizbježnima za sve subjekte.

Kriza se, prema Hrvatskoj enciklopediji (2024), definira kao prodoran i cjelovit poremećaj čije više ili manje, no neosporno intenzivne posljedice zahvaćaju životne okolnosti pojedinca ili pak ostavljaju svoj trag na djelovanju društva i njegovih struktura. Pojavivši se u još u vrijeme starih grka (grč. *krisis*), pojam krize određen je prijelomom, odnosno prolaznim teškim stanjem u čijoj je srži donošenje suda, odnosno odluke, u trenutku suočavanja novog i starog kojeg iščekuje presudan obrat (Osmanagić Bedenik, 2003). Uslijed kompleksnosti i neizvjesnosti suvremenog okruženja do posebnog izražaja dolaze događaji „crnog labuda“, odnosno krizne instance ekstremnog utjecaja koje je teško predvidjeti u normalnim okolnostima, no u retrospektivi se čine neizbježnima (Taleb, 2007).

Poslovna kriza predstavlja neizvjesnost opstanka poduzeća uslijed pojave neočekivane situacije koja ugrožava ostvarivanje primarnih ciljeva poduzeća, posljedično vodeći k narušavanju sustava kao cjeline (Osmanagić Bedenik, 2003). Krizne situacije pritišću poduzeće, stvarajući napetost i usmjeravajući poduzeće k preokretu čiji ishod nije jednoznačan. Iako kriza prvotno asocira na krah, odlučujući preokreti koje nose krizne situacije mogu se promatrati kao šansa za uspjeh koja će, uz konstruktivno upravljanje, omogućiti utemeljenje konkurentske prednosti. Kriza predstavlja priliku za dubinsku promjenu, odnosno za prijeko potrebno oslobađanje od okoštalih struktura i orijentaciju k budućnosti, pri čemu se poseban naglasak stavlja na inovaciju, fleksibilnost i otpornost što će postaviti temelje za uspješno suočavanje s neizvjesnošću sutrašnjice (Osmanagić Bedenik, 2003).

### **2.1. Pojam i temeljne odrednice kriznog menadžmenta**

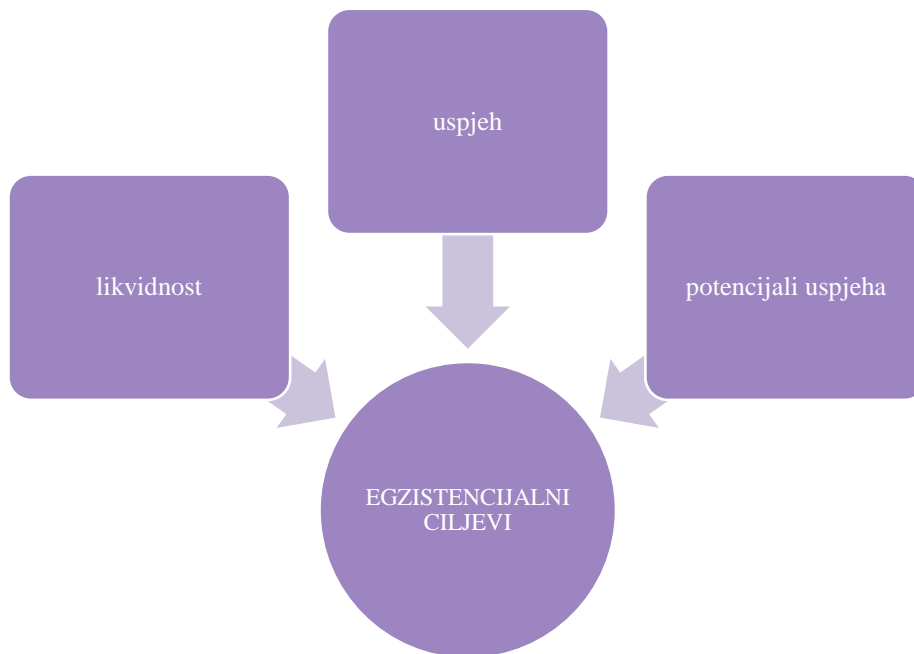
Krizni menadžment definiran je kao aktivnost koja za cilj ima ovladavanje kriznom situacijom čija pojava ugrožava ostvarivanje vitalnih ciljeva poduzeća, iziskujući pritom planiranje i provođenje mjera potrebnih za osiguranje daljnjeg opstanka poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2003).

Upravljanje krizom je sveobuhvatan proces kojim organizacija nastoji ovladati izvanrednim i neočekivanim događajima koji ugrožavaju dobrobit organizacije, njezinih dionika te šire javnosti, pri čemu je bitno naglasiti kako to nije izolirana aktivnost već proces koji iziskuje kontinuirani napor (Mikušová i Horváthová, 2019). Neočekivane te, prije svega, neželjene

situacije čine menadžment primoranim na vodstvo pod pritiskom, gdje uvjeti u iznimno kratkom roku prelaze iz svakodnevnih u rizične i visoko neizvjesne (Fors Brandebo, 2020).

Krizne situacije razotkrivaju inherentne ranjivosti ukorijenjene duboko u samoj organizaciji, naglašavajući krhkost sustava i potrebu za otpornijim pristupima upravljanju (Baker et al., 2022). Svoje ishodište pronalaze u turbulentnim okolnostima koje unose nemir u vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća, ugrožavajući pritom dosezanje ciljeva čije je ostvarenje od egzistencijalnog karaktera.

*Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća*



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12

Egzistencijalni ciljevi poduzeća predstavljaju, kako i sam naziv nalaže, ciljeve neophodne za djelovanje sustava u cjelini te se odnose na likvidnost, uspjeh i potencijale uspjeha. Nedostatna likvidnost, odnosno sposobnost podmirenja dospjelih obveza, predstavlja trajnu slabost poduzeća, posljedično vodeći k razvoju krize likvidnosti. Ukoliko poduzeće svojim poslovanjem nije u mogućnosti ostvariti minimalnu dobit, poslovanje s gubitkom dovest će do nastanka krize uspjeha. Potencijali uspjeha izravno uvjetuju ostvarivanje konkurentske sposobnosti, a podbacivanje sposobnosti za budući uspjeh naziva se strateškom krizom.

Priroda krize predstavlja složenu sinergiju nesigurnosti, nepoznatog, nezamislivog, nepredvidivog i naizgled nesavladivog, oblikujući dinamične izazove koji zahtijevaju

inovativne pristupe i prilagodljive strategije (Baker et al., 2022). Stalno evoluirajuće poslovno okruženje, ostavljajući sve intenzivnije posljedice, nameće sve veće zahtjeve za dugoročni opstanak i održivost poslovnih subjekata, osobito kada su u pitanju mala i srednja poduzeća (Mikušová i Horváthová, 2019). Svaka će se organizacija tijekom svog postojanja suočiti s kriznom situacijom, događajem s niskom vjerojatnošću i visokim utjecajem koji prijete održivosti organizacije (Pangarkar, 2016). Glavni zadatak proaktivne organizacije je precizno definiranje kriznog pojma, kojeg je potrebno razlučiti od prijetnji koje nisu u stanju značajno ugroziti opstanak poduzeća, te uspostavljanje jasnih smjernica za krizno upravljanje (Mikušová i Horváthová, 2019). Poduzeća, uz neophodnu otpornost i prilagodljivost, trebaju iskoristiti krizne šokove kao prilike za stvaranje novih poslovnih mogućnosti (Pendersen i Ritter, 2022). Vlasnici i menadžeri često izražavaju želju za pripremom na krizne situacije, no suočavaju se s izazovom nedostatka znanja o konkretnim koracima pripreme, što stvara osjećaj bespomoćnosti (Mikušová i Horváthová, 2019).

### **2.1.1. Obuhvat upravljanja krizom**

Dok se upravljanje krizom u užem smislu odnosi isključivo na djelovanje za vrijeme krize, upravljanje krizom u širem smislu označava cjelovit proces koji poduzeće prolazi pri suočavanju s kriznom situacijom, obuhvaćajući pri tome sve aktivnosti - od onih koje prethode nastupanju krize pa sve do onih koje proizlaze iz njezina prevladavanja (Osmanagić Bedenik, 2003).

Poslovne krize složen su i promjenjiv proces čije upravljanje, kako bi bilo učinkovito, zahtjeva dubinsko razumijevanje i preciznu prilagodbu pojedinoj fazi u kojoj se kriza nalazi, ili pak pojedinim razinama kojima želimo upravljati. S obzirom na to da vremenska komponenta predstavlja ključnu varijablu pri upravljanju krizom, potrebno je svjesno i sustavno pristupiti samome procesu čime se pozornost usmjerava na donošenje pravodobnih odluka i provođenje adekvatnih mjera. Osmanagić Bedenik (2003) navodi kako se u središtu procesa upravljanja krizom nalazi konstruktivno prosuđivanje, odlučivanje te djelovanje koje bi trebalo biti orijentirano prema budućnosti, trudeći se izbjeći nastanak krize kojom se, u slučaju nastanka, nastoji uspješno ovladati.

Matrica toka procesa krize opisuje neprekidan, kružni tijek kriznog menadžmenta te ukazuje na umreženost međuovisnosti pojedinih faza i razina procesa upravljanja krizom (Osmanagić Bedenik, 2003).

Tablica 1. Proces upravljanja krizom u širem smislu

FAZE	PREVENCIJA	RANA SPOZNAJA	OVLADAVANJE KRIZOM	OBNAVLJANJE	UČENJE IZ KRIZE
	mjere izbjegavanja krize i mjere ovladavanja neizbježnom krizom	rani nagovještaj, rana spoznaja i rano upozorenje o mogućoj krizi	ublažavanje posljedica i trajno ograničenje šteta nakon nastupanja krize	uklanjanje destruktivnih posljedica krize i prijelaz prema dnevnim aktivnostima	mjere trajnog preventivnog djelovanja
RAZINE	<i>Kako se kriza može spriječiti?</i>	<i>Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?</i>	<i>Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?</i>	<i>Kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?</i>	<i>Kako iz prebrođene krize izvući korist?</i>
SADRŽAJNO-PROCESNA	događaji i sadržaji koji su u kriznom procesu u međusobnoj ovisnosti <i>Što se kada događa?</i>				
INFORMACIJSKA	rana spoznaja i razno upozorenje kao posebni oblici informacija koji omogućavaju preventivno djelovanje <i>Tko prikuplja, odnosno tko isporučuje informacije?</i>				
ORGANIZACIJSKA	oblikovanje procesa i struktura, usmjerenost na ovladavanje krizom <i>Tko preuzima koje zadatke i uloge?</i>				
KOMUNIKACIJSKA	informiranje medija, kupaca, suradnika, menadžera i vlasnika te šire javnosti o pojavi krize, njezinim uzorcima te poduzetim mjerama <i>Tko se, kada, kako i o čemu informira?</i>				
PSIHOLOŠKA	stavovi, emocije, stupanj uključenosti, shvaćanje, motivaciju i ponašanje svih subjekata koji se nalaze u doticaju s krizom <i>Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti?</i>				

Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 40 i 41

Prije nastupanja krize preventivnim djelovanjem provodi se priprema za budućnost. Iako se pojava krize prvenstveno nastoji izbjeći, preventivno djelovanje odnosi se na sve aktivnosti ovladavanja krizom u slučaju njezina nastanka. Pojavom krize usredotočenost je na stjecanju kontrole nad krizom, odnosno na svim aktivnostima koje su usmjerene ka otklanjanju krize i neutraliziranju njezinih učinaka. Dok se pri ovladavanju krizom učenje odvija u procesu i to iz realnih fenomena, reaktivno djelovanje se učenjem iz prošlosti nastoji pripremiti za budućnost.

Proces upravljanja krizom u širem smislu moguće je detaljno opisati, ali i vizualizirati, uz pomoć faza i razina, što naglašava njegovu složenost (Osmanagić Bedenik, 2003). Pri nagovještaju da nešto nije u redu, inicijalni poticaj za pripremom na neželjeni događaj dolazi s psihološke razine, potičući subjekta da odlučno pristupi stvaranju kriznog plana na sadržajno-procesnoj razini. U fazi rane spoznaje pozornost je usmjerena na informacijsku razinu gdje se formiraju rani indikatori i informacije. Nastupanjem krize pokreće se djelovanje svih pet razina u trećoj fazi, odnosno u fazi ovladavanja krizom, te se oblikuju standardi upravljanja krizom.

Obnavljanje je obilježeno usmjerenošću na izlaz iz neželjene situacije, s posebnim naglaskom na komunikacijsku i organizacijsku razinu, ali i uskom povezanošću s učenjem iz krize, ujedno i posljednjom fazom procesa.

Dok upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća širok spektar aktivnosti prethodno nastupanju krize, prilikom njezine pojave i nakon ovladavanja kriznom situacijom, upravljanje krizom u užem smislu odnosi se isključivo na aktivnosti ovladavanja krizom. Osmanagić Bedenik (2003) proces upravljanja krizom u užem smislu naziva preokret, odnoseći se pritom na restrukturiranje koje proizlazi iz sagledavanja postojećih uvjeta, a čime je moguće identificirati potrebu za obnovom.

Hodogram aktivnosti pri nastupanju krize moguće je sažeti u četiri osnovna koraka (Ansell i Boin, 2019). Prvenstveno je potrebno prikupiti podatke, ali i sve dostupne informacije o novonastaloj situaciji kako bi se uspostavilo površno razumijevanje onoga što se upravo događa. Slijedi donošenje odluka, i to strateških odluka koje se podjednako tiču kratkog, ali i dugog roka. Treći se korak odnosi na koordinaciju, odnosno implementaciju odluka i usklađivanje provedbe aktivnosti. Naposljetku, s odmakom se promatra pojava, tijekom i učinak krizne situacije te se krizi daje kontekst s obzirom na organizaciju koju je zahvatila.



Tablica 2. Proces upravljanja krizom u užem smislu

PREDFAZA	<i>osiguranje likvidnosti →</i>			
	<i>preokret →</i>			
	<i>ostvarivanje nove koncepcije poduzeća →</i>			
PREPOZNAVANJE KRIZNE SITUACIJE	FAZA 1 POJAVA KRIZE	FAZA 2 POČETAK OBNAVLJANJA	FAZA 3 OBNAVLJANJE	FAZA 4 OSIGURANJE NOVOG SMJERA
<i>fokus:</i>	<i>osiguranje likvidnosti</i>	<i>izrada koncepcije restrukturiranja</i>	<i>strateško i operativno restrukturiranje</i>	<i>utvrđivanje strukturnih promjena i koncentracija na ključne kompetencije</i>
prepoznavanje simptoma krize	imenovanje kriznog menadžera	početak rada tima za restrukturiranje	uvođenje promjena strukture	stabilizacija promjene strukture
traganje za vanjskom pomoći	usklađivanje interesa i aktivnosti sudionika	analiza poduzeća i tržišta (strategija, struktura, resursi)	provedba mjera restrukturiranja	koncentracija na ključne kompetencije
angažiranje specijalista za obnavljanje	prva analiza kriznih faktora	izrada i prezentacija koncepcije restrukturiranja	kontroling mjera i poboljšanje rezultata	mobilizacija dodatnih potencijala uspjeha
	određivanje tima za obnavljanje	hitne mjere	razvoj dugoročne koncepcije poduzeća	postizanje i osiguranje rentabilnosti poslovanja
	2-4 tjedna	1-2 mjeseca	3-12 mjeseci	2-3 godine

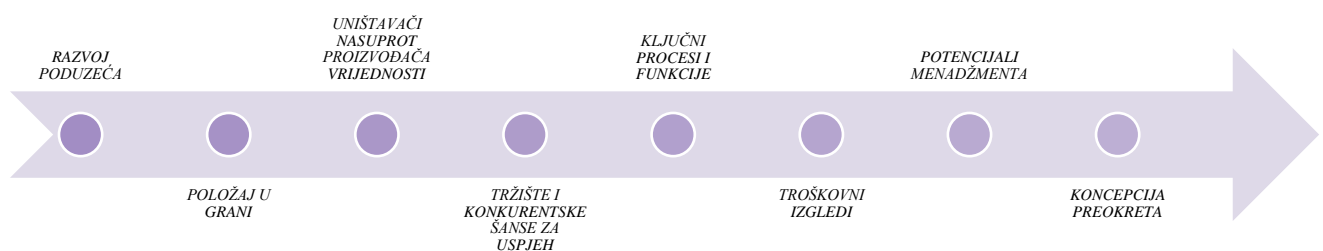
Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 46

Proces upravljanja krizom u užem smislu obuhvaća četiri faze, što je prikazano u Tablici 2. (Osmanagić Bedenik, 2003). Pojava krize, odnosno prva faza u procesu ovladavanja krizom, zahtijeva usredotočenost na određivanje ispravnih prioriteta, kao i na transparentnost koja je nužna za izgradnju povjerenja sa zaposlenima. Početkom obnavljanja preispituje se postojeće stanje, pri čemu se postavljaju temelji za preokret uz pomoć izrade koncepcije restrukturiranja. Restrukturiranje na strateškoj i operativnoj razini se realizira u obnavljanju, odnosno trećoj fazi koju obilježava usklađenost aktivnosti i procesa unutar poduzeća. Preokret predstavlja prijelomni trenutak u kojem ishod krizne situacije postaje jasan te kriza, uz adekvatno upravljanje, može postati šansa za uspostavljanje dugotrajnog uspjeha. Osiguravanje novog

smjera, ujedno i posljednja faza u procesu ovladavanja krizom, implicira usredotočenost na strateško usmjerenje i prepoznavanje temeljnih odlika poduzeća koje su postale vidljive prilikom doticaja s neželjenom i neplaniranom situacijom te njezinim ovladavanjem.

Iako kriza asocira na destrukciju, krizne situacije mogu se promatrati kao prilika za preokret, odnosno za promjenu postojećih struktura te orijentaciju k budućnosti, govoreći na taj način o konstruktivnim posljedicama te promatranju krize kao šanse.

*Slika 2. Razvoj koncepcije preokreta*



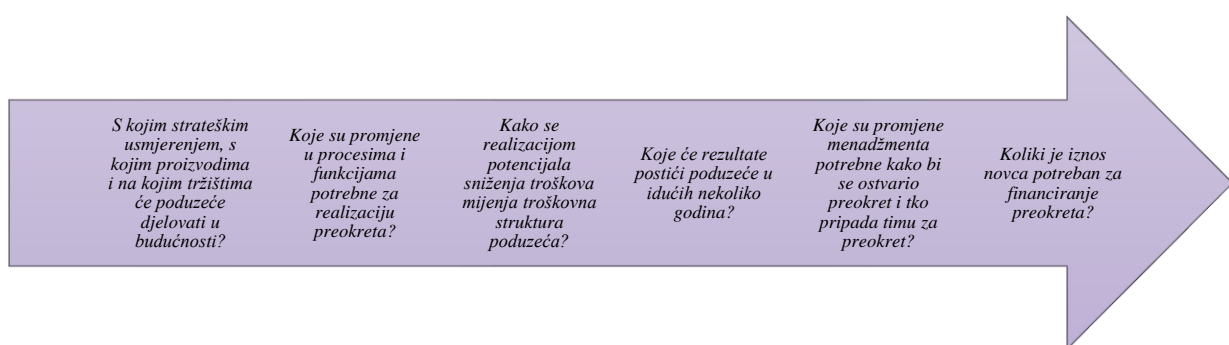
Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 48

Upravljanje preokretom odvija se u osam koraka, što je prikazano na Slici 2. (Osmanagić Bedenik, 2003).

Prvi korak u razvoju koncepcije preokreta predstavlja razvoj poduzeća. Ilustriran pregledom temeljnih financijskih izvještaja te odabranim pokazateljima uspjeha u proteklih pet godina, povijesnom, odnosno računovodstvenom, i financijskom perspektivom razvoja identificiraju se nedostaci u poslovanju, odnosno mogući uzroci krizne situacije u kojoj se poduzeće zateklo. S obzirom na to da promatranje poduzeća temeljem izvještaja i pokazatelja ne pruža potpune odgovore, uporište za određivanje uzroka krize potrebno je dodatno utvrditi analizom uže okoline poduzeća, odnosno identifikacijom temeljnih odrednica grane u kojoj poduzeće djeluje i usporedbom s relevantnom strateškom grupom. Srž koncepcije preokreta sadržana je u trećem koraku, odnosno u identifikaciji segmenata tržišta i proizvoda koji su odgovorni za stvaranje vrijednosti ilustrirane prihodom i novcem, te segmenata koji svojim djelovanjem vode k umanjenju iste. Raščlanjivanjem poduzeća, odnosno segmentacijom proizvoda, potrošača, tržišta i tehnologija, te pridruživanjem segmenata odgovarajućim prihodima, ali i troškovima,

određuje se rentabilnost pojedinog segmenta te se gradi strateško usmjerenje poduzeća u budućnosti. U četvrtom koraku potrebno je prepoznati prilike za napredak poduzeća, s obzirom na njegov položaj na tržištu i u grani. Sukladno tome, potrebno je istražiti u kojoj mjeri poduzeće ispunjava očekivanja potrošača, osobito kada su u pitanju supstituti, kakav je njegov razvoj u relevantnim tržišnim segmentima, na koji način se određuju cijene te koje su šanse i rizici koje donosi budućnost djelovanja poduzeća u danom okruženju. Razumijevanjem okoline te temeljnih odrednica vlastita djelovanja, poduzeće u petom koraku može odrediti koji su to ključni procesi te ovladava li njima u zadovoljavajućoj mjeri s obzirom na brzinu, blizinu kupcu te raspolaganje resursima. Pri promatranju ključnih procesa i funkcija nužno je detaljno analizirati unutarnje procese te utvrditi jesu li oni učinkoviti i međusobno usklađeni, traju li predugo te predstavlja li njihova provedba visok trošak za poslovnog subjekta. Analiza unutarnjih procesa dovodi do identifikacije prostora za unaprjeđenje, odnosno vodi k šestom koraku i prilici za umanjenje troškova. Sedmi korak predstavljaju potencijali menadžmenta, odnosno sposobnost svih uključenih da prihvate preokret, uče i mijenjaju se u skladu s njime. Temeljem sedam provedenih aktivnosti implementira se posljednji korak koji se odnosi na razvoj cjelovite koncepcije preokreta te obnavljanja poduzeća. Pomoću dubinske analize poduzeća i okoline u kojoj djeluje planira se budućnost poduzeća - mjere potrebne za preokret te njihova implementacija, uspjeh i rezultat poslovanja te sredstva potrebna za provedbu željenog preokreta.

*Slika 3. Koncepcija preokreta*



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 52 i 53

Krize svojim destruktivnim, ili pak konstruktivnim djelovanjem ostavljaju trag na svakodnevici organizacije, iz tog razloga kriznim situacijama nije moguće upravljati putem postojećih

procesa i ustaljenih procedura. Preokret, ishod konstruktivnog upravljanja u kriznoj situaciji, kompleksan je čin koji iziskuje visoku razinu uključenosti svih sudionika te njihovu usmjerenost k istom cilju. Pri tome, agilnost i prilagodljivost svih ključnih dionika nužan je preduvjet efikasnog i efektivnog upravljanja kriznim situacijama (Eriksson i Hallberg, 2022).

Bez obzira na to što ga se konstruktivnim upravljanjem teži dostići, preokret je moguće promatrati kao pokazatelj manjka otpornosti, odnosno kao potrebu za promjenom koja nije identificirana na vrijeme (Hamel i Välikangas, 2003). Otpornost treba učiniti stanjem kojem poduzeće teži na dnevnoj bazi, pridajući joj podjednaku pozornost kao ostatku poslovnih procesa. Kako bi dostigla otpornost, organizacija je prisiljena prebroditi četiri izazova – kognitivni, strateški, politički i ideološki (Hamel i Välikangas, 2003). Kognitivni izazov odnosi se na dostizanje duboke svijesti o promjeni, zajedno sa željom za provođenje iste. Kako bi promjena bila moguća potrebno je osmisliti niz alternativnih strategija kojima bi se model prilagođavao promjeni, što zapravo predstavlja strateški izazov. Politički se izazov odnosi na sposobnost korištenja trenutnih resursa u buduće svrhe. Naposljetku, ideološki izazov odnosi se na razmatranje optimizacije koja je prigodna za pojedinu organizaciju, njezinu prilagodba potrebama i mogućnostima subjekta. Stoga, preokret predstavlja mnogo kompleksniji proces od dubinske promjene načina na koji se posao provodi, odnosno potreba za preokretom nužno je i potreba za propitkivanjem vrijednosti koje su utkane u same temelje osnivanja i daljnjeg djelovanja poduzeća.

Kriza, za organizaciju koju je zadesila, predstavlja nestabilan period kada je odlučujuća promjena nužna (Pangarkar, 2016). Egzogeni šokovi generiraju neizvjesnost narušavajući ustaljene poslovne procese, istovremeno potičući ubrzanu transformaciju unutar industrija i tržišta, što povećava volatilnost i destabilizira poslovno okruženje. Stoga, krizni poremećaji stvaraju dvostruku prijetnju za poduzeća: zadržavanje operativne održivosti postaje izazovno, a precizno predviđanje vanjskih uvjeta za razvoj novih poslovnih prilika postaje otežano (Feng i Liu, 2024). Krizni tim mora posjedovati visoku razinu kreativnosti i inovativnosti, s ciljem razvijanja novih rješenja za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (Mikušová i Horváthová, 2019). Preispitivanje temelja na kojima organizacija počiva predstavlja priliku za usmjeravanjem ispravnih resursa k pravim prilikama, čime organizacija nastoji replicirati tržišne mehanizme čiju učinkovitost vječno teži doseći (Hamel i Välikangas, 2003). Prilagodba polazi od pretpostavke da subjekti mogu strateški usklađivati svoje djelovanje s promjenjivim vanjskim uvjetima, što se odnosi na selektivno zadržavanje postojećih obrazaca ili razvoj novih pristupa kao odgovor na promjene u okruženju, omogućujući fleksibilnost i optimizaciju u

suočavanju s izazovima (Feng i Liu, 2024). Poduzećima, primoranim na kontinuirano upravljanje izazovnim okolnostima, fleksibilnost predstavlja imperativ uspješnog ovladavanja kriznim situacijama (Barry et al., 2022). Učinkovitost odgovora na krizu obuhvaća uvjerenja koja se odnose na sposobnost reduciranja gubitaka tijekom krize te na sposobnost iskorištavanja novih prilika koje proizlaze iz poremećaja izazvanog krizom (Klyver, Steffens i Nielsen, 2023). Iako je tržišna učinkovitost nedostižan cilj, težnja istoj učiniti će poduzeće korak bliže njegovu temeljnom cilju - opstanku poduzeća u dugom roku.

### **2.1.2. Faze procesa upravljanja krizom**

Krize predstavljaju dugotrajne procese koji se razvijaju kroz vrijeme i prostor, što zahtijeva integrirani pristup kriznom menadžmentu predstavljen kao kružni konstrukt s fazama upravljanja prije, tijekom i nakon krize (Pangarkar, 2016). Dodatna složenost proizlazi iz činjenice da je kriza dinamičan i progresivan fenomen koji se često javlja u kombinaciji s drugim kriznim situacijama (Mikušová i Horváthová, 2019). Stoga, razumijevanje faza procesa kriznog upravljanja i njihove međusobne povezanosti ključno je za implementaciju adekvatnih i učinkovitih strategija, prilagođenih specifičnostima svake faze. Ipak, za potpuno razumijevanje kriznog upravljanja, neophodno je razumjeti osnovne karakteristike samog kriznog procesa.

Krizni proces, s obzirom na stupanj opažanja, stupanj posljedica te vremensku dimenziju, omogućuje razlučivanje potencijalne, latentne i akutne krize (Osmanagić Bedenik, 2003).

Prvi stadij kriznog procesa predstavlja potencijalna kriza. Odnoseći se na vjerojatnost nastupanja nepredviđene i neželjene krizne situacije, prvi stadij nije kriza, već kvazi normalno stanje obilježeno odsutnošću simptoma i razmatranjem mjera predostrožnosti. Latentnu krizu pak obilježava nastupanje krizne situacije, no njezino je identificiranje otežano, zahtijevajući pritom pojačano korištenje preventivnih instrumenata kriznog upravljanja. Ukoliko se kriza ne identificira na vrijeme, upravljanje njome postaje otežano te vodi ka kopnjenju zauzetog položaja poduzeća. Posljednji stadij kriznog procesa predstavlja akutna kriza. Krizni simptomi u posljednjem se stadiju neposredno očituju, što vrši pritisak te iziskuje donošenje brzih i ispravnih odluka koje rezultiraju ili sanacijom ili likvidacijom. Akutno stanje opisuje se i kao generator promjena, otvarajući prilike koje se bez nastupanja krize ne bi pojavile.

Slika 4. Faze kriznog procesa



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19

Razumijevanje kriznog procesa od iznimne je važnosti za odabir ispravnog instrumenta kriznog upravljanja, pri čemu će pravovremena reakcija kriznog menadžmenta uvjetovati ovladavanje kriznom situacijom. Brzina kojom poduzeća propadaju akcelerira, čineći uspjeh krhkim no ikad (Hamel i Välikangas, 2003). Prošlost, lišena težine, brzine i obujma promjena s kojom se poduzeća danas suočavaju, djelovala je jednostavno te su poslovni modeli bili naizgled nedodirljivi.

Upravljanje kriznom situacijom odnosi se na niz aktivnosti prethodno nastupanju krize, prilikom njezine pojave i nakon ovladavanja kriznom situacijom, stoga se proces ovladavanja krizom može prikazati u fazama.

Slika 5. Faze procesa upravljanja s krizom



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 55

Opskrbljivanje informacijama uvjetuje pravovremenu reakciju na krizu, stoga polazišnu točku, odnosno najvažniji preduvjet kriznog upravljanja čini pravodobna spoznaja krizne situacije (Osmanagić Bedenik, 2003). Spremnost na krizu polazi od uspostave kvalitetnih informacijskih kanala putem kojih je, uz pomoć dionika, moguće nagovijestiti da nešto nije u redu, što ostavlja vrijeme za pravodobnu reakciju (Pearson i Mitroff, 1993). Konceptija komuniciranja središnji je čimbenik dobrog upravljanja, a obuhvaća primatelje informacija, dokumentiranje načina na koji je, kada i kome informacija prenesena, ali i što će se s informacijom događati dalje. U

kriznim situacijama na vidjelo dolazi istinski značaj komunikacije, pri čemu krizni odgovor zahtijeva uspostavu neprekidne komunikacije svih organizacijskih razina (Ansell i Boin, 2019). Neovisno o poziciji unutar, ili pak izvan poduzeća, svaki pojedinac može imati značajnu informaciju, koja u krizi djeluje poput dijela slagalice koji nedostaje. Nove informacije su korisne jer omogućuju propitkivanje, ali i proširivanje postojećih saznanja o novonastaloj situaciji. Važnost informiranja ne leži isključivo u onome što je rečeno, već i u tome tko informaciju prenosi (Schoemaker i Day, 2009). S promjenom se potrebno osobno susresti jer se sekundarni izvori mogu lako odbaciti, stoga je od izrazite važnosti da se više razine menadžmenta upoznaju sa svakodnevnim procesima (Hamel i Välikangas, 2003). Nepotpun pogled na situaciju ograničava donošenje utemeljenih odluka, komunikaciju te koordinaciju aktivnosti dionika (Ansell i Boin, 2019).

Pravovremena identifikacija krizne situacije krucijalan čimbenik koji uvjetuje daljnje upravljanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2003). Anticipativno upravljanje krizom odnosi se na preventivno djelovanje koje nastoji povećati sposobnost poduzeća, odnosno kompetentnost menadžmenta, da pravodobno spozna te brzo i spremno odgovori na promjene u vanjskom i unutarnjem okruženju, uz pomoć instrumenata kao što su upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti i sustav ranog upozorenja. U srži anticipativnog upravljanja nalazi se sprječavanje nastanka krizne situacije. Pri tome, što je vjerojatnost nastupanja krizne situacija veća, to je poduzeće više usmjereno na aktivno sprječavanje krize.

Osmanagić Bedenik (2003) navodi četiri osnovna instrumenta kriznog upravljanja koja su utemeljena na prevenciji kriznih situacija.

*Slika 6. Instrumenti anticipativnog upravljanja krizom*



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 59

Upravljanje rizicima kontinuiran je i cjelovit proces koji Osmanagić Bedenik (2003) opisuje kao ukupnost svih organizacijskih pravila i mjera čija je temeljna svrha osigurati upravljanje postojećim i budućim rizicima, zajedno s pravodobnom pripremom na okolnosti u kojima se

poduzeće nalazi, ili se tek može zateći. Ovim preventivnim i proaktivnim instrumentom anticipativnog upravljanja krizom nastoji se uspostaviti rana i sustavna spoznaja opasnosti koja će omogućiti siguran opstanak poduzeća, zajedno sa sigurnošću njegova uspjeha, umanjnjem potencijalnih troškova te porastom tržišne vrijednosti. Iako se rizike nastoji umanjiti ili otkloniti, upravljanje rizicima je prvenstveno usmjereno na donošenje eksplicitne odluke o prihvatljivoj razini rizika.

Bonitet se definira kao cjelovito vrednovanje temeljem sveobuhvatne, dubinske analize poduzeća, odnosno razmatranje rizičnosti čiji je ishod ocjena likvidnosti i kreditne sposobnosti poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2003). Ocjena boniteta ukazuje na manjkava područja gdje je moguća pojava neželjene, nepovoljne situacije. Kroz eksplicitno izraženu rizičnost poduzeća, bonitet signalizira mogućnost nastupanja krize dionicima, ali i eksternim suradnicima.

Politika fleksibilnosti alat je anticipativnog upravljanja kojim se, kako Osmanagić Bedenik (2003) opisuje, poslovne strukture i poslovni procesi oblikuju na način da fleksibilnošću omogućе brz odgovor na promjene u sve kompleksnijem i turbulentnijem okruženju. Politika fleksibilnosti služi kao vodilja kojom se, uz pomoć sustava osjetljivog na slabe podražaje svih razina djelovanja, razvija senzibilnost na promjene okoline, omogućujući na taj način dinamičku ravnotežu između stabilnosti i fleksibilnosti.

Sustavi ranog upozorenja mogu se pobliže opisati pojmom indikatora ranog upozorenja, polazeći od suštine njihova djelovanja koja je sadržana u potrazi za ranim signalima koji se nalaze u okolini poduzeća. Upozoravajući na opasnosti iz okoline pomoću opskrbljivanja informacija o opasnostima i rizicima, prilikama i šansama, sustavi ranog upozorenja menadžmentu pravodobno dostavljaju relevantne informacije o mogućem nastanku nepovoljne situacije.

Preventivno upravljanje Osmanagić Bedenik (2003) smatra najučinkovitijim načinom upravljanja kriznim situacijama, sve u svrhu povećanja osjetljivosti poduzeća na promjene okoline. U svijetu podložnom konstantnoj oscilaciji jedini je pouzdani način konkuriranja sklonost promjeni, čija suština nalaže da je poslovni model potrebno revidirati prije nego li što to postane jedina opcija opstanka. Kontinuirana sklonost anticipaciji te prilagodbi promjenama koje imaju sposobnost ugroziti djelovanje poduzeća nalazi se u suštini strateške otpornosti poduzeća (Hamel i Välikangas, 2003). Dakle, otpornost se ne nalazi u odgovoru ili oporavku, već je to prepoznavanje potrebe prije nego li se ona pojavi. Jaz otpornosti je, u tome slučaju,



rascjep između turbulentnosti promjena u svijetu i vremena koje je organizacijama potrebno da budu u koraku s istim.

Iznimno je zahtjevno pripremiti se na situacije koje se ne događaju često, a pritom se njihov tijek razvija na začuđujuće načine – nije moguće znati kada će se kriza dogoditi, koga će obuhvatiti, koje će aktivnosti biti potrebne za ovladavanje krizom te kakav će biti njezin ishod (Ansell i Boin, 2019). Narav ekonomskog sustava, odnosno ukupnost subjekata i međuovisnost ekonomskih procesa, predstavlja izvorište neizvjesnosti (Dow, 2015). Krize se ne odvijaju prema unaprijed postavljenom obrascu ponašanja, stoga dobri krizni menadžeri ne bi trebali vjerovati da su krizni planovi odgovor na nošenje s kriznim situacijama (Pearson i Mitroff, 1993). Organizacija bi trebala planirati budućnosti, ali ne i oslanjati se na svoje planove (Moynihan, 2008). Odlični vođe promatraju neizvjesnost kao sastavan dio krize, a time i kao nezaobilazan čimbenik koji ostavlja svoj trag na svakodnevici poduzeća (Ansell i Boin, 2019). Niti jedna se organizacija, bez obzira na resurse ili stupanj razvijenosti, ne može pripremiti na sve krizne situacije koje ju očekuju (Pearson i Mitroff, 1993). Krizni menadžment suočen je s teškom odlukom razlučivanja relevantnih od irelevantnih te mogućih od nemogućih kriznih situacija u svrhu pripreme na neizvjesnu budućnost organizacije. Spoznaje temeljene na jednostavnim, svakodnevnim problemima nisu primjenjive na nepredvidive, i potencijalno destruktivne, pojave te implementacija takvih rješenja može dovesti do kontraproduktivnog ishoda (Ansell i Boin, 2019).

Anticipacija implicira kontinuirano propitivanje procesa u nadi za pravovremenom identifikacijom problema. Anticipativnim upravljanjem kriznu se situaciju nastoji preduhitriti, no krizu nije uvijek moguće spriječiti pa sljedeći korak u procesu kriznog upravljanja predstavlja prepoznavanje krize. Osmanagić Bedenik (2003) navodi kako je pri identifikaciji krize nužno odgovoriti na dva pitanja: „*Jesmo li u krizi?*“ te „*Ako da, kojeg je intenziteta?*“. Identifikacija kriznih signala, kako ističe Osmanagić Bedenik (2003), ključna je kako bi bili u mogućnosti pravovremeno ovladati krizom, ipak je istom moguće upravljati tek nakon njezine spoznaje. Prepoznavanje krize podrazumijeva uočavanje i shvaćanje bitnih osnovnih čimbenika te njihovih iznenadnih promjena.

Međutim, prevencija i identifikacija nisu uvijek moguće - kriza se može pojaviti iznenada, bez ikakvih prethodnih naznaka ili upozorenja (Baker et al., 2022). Osobitu prijetnju predstavljaju krize koje se polako razvijaju, karakterizirane dugim periodom inkubacije i nepredvidivom eskalacijom radi toga što, s obzirom na to da nemaju jasan početak ili kraj, mogu ostati neotkrivene ili neadekvatno adresirane (Paraskevas i Guix, 2023).

Upravljanje kriznom situacijom uvelike je određeno vremenskim okvirom potrebnim za njezinu identifikaciju, ali i za implementaciju rješenja kriznog upravljanja. Što se simptomi kasnije uoče, to će krizno upravljanje biti zahtjevnije (Osmanagić Bedenik, 2003). Smisao je najslabija karika pri pretvaranju kriznih signala u odluke kojima će se njome upravljati (Schoemaker i Day, 2009). Alarmantni krizni signali koji ne odgovaraju unaprijed postavljenim očekivanjima često se zanemaruju, iskrivljuju ili negiraju, ostavljajući pritom poduzeće izloženo opasnosti u nastanku. Krizno upravljanje nužno je promatrati kao cjelovit i kontinuiran proces s obzirom na to da se krize ne događaju u izolaciji, već simultano (Pearson i Mitroff, 1993). Pojava jedne neizvjesne situacije često je praćena pojavom nekolicine neželjenih i neplaniranih situacija, a loše upravljanje može povećati amplitudu postojeće situacije.

Tek je nešto manje od 20% globalnih poduzeća sposobno uočiti, interpretirati te reagirati na krizne signale (Schoemaker i Day, 2009). Reakcija je odgođena, ili pak u cijelosti izostaje, ne zato što signali nisu pravovremeno identificirani, već zbog sklonosti pogodnijim zaključcima. Zasljepljenost koja onemogućava pravovremenu identifikaciju kriznih signala rezultat je kognitivne pristranosti kojoj su skloni svi menadžeri. Pri tome, poduzeća nisu pogođena isključivo individualnom pristranošću, već i pristranošću na razini cijele organizacije. Umjesto da fenomen vodi k promjeni duboko ukorijenjenih stavova, selektivna percepcija iskrivljuje realnost kako bi odgovarala postojećim uvjerenjima. Informacije je moguće i racionalizirati, odnosno iskriviti ih u pokušaju uspostave svojevrsnog obrambenog mehanizma. Selektivno sjećanje zanemariti će povijesne signale koji ne odgovaraju priželjkivanim ishodima, dok će retrospektivna presuda izmijeniti sjećanja kako bi razriješila postojeće nedoumice. Supresija će pak voditi k potpunom odbijanju realnosti jer je izgledno disonantna u odnosu na postojeća očekivanja. Priželjkivanjem se signali filtriraju, odnosno potiskuju se nepoželjni signali. Dok egocentrizam vodi prenaplašavanju vlastite uloge, osnovna atribucijska pogreška će zanemariti angažman ostalih dionika, ili pak utjecaj okoline. Bez obzira na oblik u kojem je realizirana, pristranost zarobljava mogućnost adekvatnog i pravovremenog odgovora na kriznu situaciju (Schoemaker i Day, 2009).

U prirodi informacije nalazi se ex-post razumijevanje, gdje će se u mnoštvu informacija samo jedna pokazati signifikantnom (Taleb, 2007). Slabi signal definira se kao naizgled nasumičan ili pak nepovezan fragment informacije koji prvotno ne djeluje relevantno, no protokom vremena pokazuje ključnu ulogu u identifikaciji, ali i upravljanju kriznom situacijom (Schoemaker i Day, 2009). Slabi signali način su kojim se događaji prikivaju, osobito u

trenutcima kada je njihov utjecaj najveći pa je nužno odrediti postoji li odsutnost dokaza ili pak dokaz odsutnosti (Taleb, 2007).

Krizne situacije gotovo uvijek dolaze s jasnih kriznim signalima te, s obzirom na svakodnevnu zasićenost informacijama, pravi izazov leži u razlučivanju relevantnih od irelevantnih signala (Pearson i Mitroff, 1993). Proces prepoznavanja krizne situacije moguće je, temeljem simptoma, podijeliti na faze. Donošenje ispravnih odluka implicira mogućnost alternativnog ishoda, dok odgođena reakcija vodi k napredovanju krize u zahtjevniju i kompleksniju situaciju. Prolaskom vremena, zanemarivanje kriznih simptoma mogućnost obnavljanja poduzeća pretvara u potrebu za likvidacijom.

*Slika 7. Tok i simptomi krize*



Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 166

Nepogodne se situacije ne manifestiraju na jednake načine jer krizni proces ne slijedi ustaljen, unaprijed poznat obrazac ponašanja, a kriza ne dolazi u jednom, isključivom pojavnom obliku.

Strateška kriza odražena je u opasnosti od gubitka konkurentske pozicije. Osmanagić Bedenik (2003) ističe kako se strateška kriza ne očituje na tržišnom ili pak financijskom uspjehu poduzeća, već je opasnost vidljiva u narušenom ugledu poduzeća ili nedostatnoj kapitalizaciji potencijala uspjeha u obliku natprosječnog razvoja prodaje, dobiti i novčanog toka. Začetak strateške krize jasno je iskazan propašću tržišnog udjela, odnosno smanjenom važnosti poduzeća. Predstavljajući srž potencijala uspjeha, kapitalizacija osigurava zadržavanje postojećih i stvaranje novih potencijala. Među mogućim uzrocima strateške krize Osmanagić Bedenik (2003) navodi nevaljalost, odnosno pogreške glede procjene tehnološkog razvoja, dinamike cijena, politike investiranja, određivanja strategije te izbora lokacije.

Kriza uspjeha se pak jasno očituje u financijskom uspjehu, i to kroz smanjenje dobiti te pojavu gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. Među mogućim uzrocima krize uspjeha Osmanagić Bedenik (2003) navodi nedovoljno podržanu prodaju nositelja uspjeha, izostanak diferencijacije proizvoda čime je poduzeće osuđeno na konkuriranje cijenama, negativnu medijsku pažnju, nemogućnost prevladavanja porasta troška nabave na finalnog potrošača te prevelike kapacitete.

Krizu likvidnosti uzrokuje problem likvidnosti, odnosno otežano plaćanje i nemogućnost pokrivanja iz vlastitog kapitala što vodi k insolventnosti. Među mogućim uzrocima krize likvidnosti Osmanagić Bedenik (2003) nabroja intenzivan pad prodaje, snažno povećanje prodaje uz promjene ponašanja kupaca, pogoršanje uvjeta isporuke, pogrešno financiranje opreme, financiranje gubitaka, visok i neočekivan izostanak naplate potraživanja.

Pri suočavanju s krizom, poduzeće treba adekvatno odabrati način na koji će ovladati krizom, čineći to temeljem uzroka krize, te nastojati umanjiti posljedice neželjene situacije (Singh i Chahal, 2015). Sustav kriznog upravljanja, iako zahtijeva značajnu investiciju vremena i resursa u definiranje odgovornosti, protokola, akcija i komunikacijskih strategija, predstavlja isplativo ulaganje koje može dugoročno umanjiti troškove i rizike za organizaciju (Mikušová i Horváthová, 2019). Sagledavajući unutarnje i vanjske činitelje, poslovna analiza služi kao alat pri identifikaciji krize. Uzroci krize razlikuju se, no njihovo razumijevanje preduvjet je uspješnog upravljanja kriznom situacijom (Legčević i Taučer, 2014). Multidimenzionalan i umrežen postupak poslovne analize omogućuje stvaranje spona između naizgled nekoreliranih vrijednosti dinamičnog i cjelovitog subjekta (Osmanagić Bedenik, 2003). Svaka kriza je izvor znanja pa kvalitetan proces upravljanja krizom implicira analizu odluka, aktivnosti i njihovih ishoda te analizu djelovanja vodstva, operativnog osoblja i svih uključenih dionika (Mikušová i Horváthová, 2019). Razmatrajući unutarnje činitelje nastoje se spoznati snage i slabosti poduzeća, dok vanjski činitelji ukazuju na prilike i prijetnje koje se nalaze u okruženju. Rezultat poslovne analize je trenutno stanje poduzeća, ali i nagovještaj budućnosti koja ga očekuje.

Izostanak preventivnog djelovanja vodi k nastanku krize. Nakon što kriza nastupi, potrebno je identificirati trenutno stanje, odnosno dubinu kriznog obujma. U trenutcima kada krizne signale više nije moguće poreći, pitanje koje preostaje jest „*Kako iz krize izaći?*“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Općeniti cilj je vratiti se u normalu, no pitanje se nalazi u tome kako to napraviti. Reaktivno upravljanje krizom, ujedno i posljednji korak u procesu kriznog upravljanja, usmjereno je na pronalaženje izlaza iz krizne situacije.

Dakle, ukoliko izostane proaktivno i učinkovito hvatanje u koštac s izazovima, preostaje jedino reakcija na krizu koja je nastala. Odgovor na krizu poboljšati će ili pogoršati mogućnost ovladavanja kriznom situacijom (Singh i Chahal, 2015). Učinak krize jasno se odražava na djelovanje poduzeća, krizne situacije mijenjaju tržišne poretke – slabi nestaju, a jaki jačaju svoj položaj (Legčević i Taučer, 2014). Učinkovito krizno upravljanje ukazati će, i prilikom najveće krize, na snage organizacije (Singh i Chahal, 2015). Uspješnost poduzeća definirana je sposobnošću ovladavanja krizom (Legčević i Taučer, 2014). Pri tome, najuspješnije organizacije pripremljene su na kratkoročni, ali i dugoročni oporavak (Pearson i Mitroff, 1993).

Dva su moguća ishoda za poduzeća obuhvaćena krizom - sanacija, odnosno obnova poduzeća, ili likvidacija.

U srži sanacije je ozdravljenje, poboljšanje. Osmanagić Bedenik (2003) ističe kako ekonomisti često koriste taj pojam glede uspostave financijske održivosti, zaboravljajući pritom da narušene financije nisu dovele poduzeće u rizičnu situaciju. Sanirati bi u ovome slučaju trebalo značiti promjenu strateškog usmjerenja poduzeća, na dva načina – napuštanjem pozicije ili njezinim očuvanjem. Kako bi očuvali poduzeće potrebno je ponovno definirati ključne strateške odrednice poduzeća. Kako bi se organizacija prilagodila turbulentnoj budućnosti, u srži treba sadržavati inovaciju – i to kroz revoluciju, obnovu i otpornost (Hamel i Välikangas, 2003). Mogućnost sanacije ovisna je o samom začetku neželjene situacije, odnosno potrebno je utvrditi što je dovelo do nastanka krize i može li se uzrok ukloniti. Obnavljanje poduzeća je proces aklimatizacije poduzeća na nove uvjete okoline. Dok je operativno obnavljanje usmjereno na financijsko restrukturiranje, pri strateškom je obnavljanju naglasak na ukupnom, poslovnom restrukturiranju (Osmanagić Bedenik, 2003).

*Tablica 3. Mogućnosti ovladavanja krizom*

Varijanta ovladavanja s krizom	Stupanj poznavanja krize
Restrukturiranje	Nepoznata ili tek interno spoznata kriza poduzeća
Preokret	Interno te dijelom eksterno spoznata kriza poduzeća
Sanacija	Interno i eksterno spoznata kriza poduzeća
Gašenje	Neposredna opasnost sloma poduzeća

Izvor: izrada autora, prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 207

Upravljanje krizom uvelike ovisi o stupnju krize u trenutku spoznaje. Restrukturiranje je varijanta ovladavanja krizom primjenjiva u trenucima kada kriza nije spoznata pa vremenski okvir to dopušta. Za razliku od restrukturiranja koje ne zahtijeva donošenje drastičnih odluka u što kraćem trenutku jer ni sama situacija nije ništa više no disbalans poduzeća i okoline, preokret zahtijeva trenutno ovladavanje krizom kako ona ne bi ugrozila poduzeće. Preokret je varijanta ovladavanja krizom koja se primjenjuje kada je jasno da je kriza nastupila, iziskujući pritom sveobuhvatan, robustan pristup menadžmenta. Ukoliko je kriza spoznata i interno i eksterno te je njezina pojava ostavila jasan učinak na financijsku stabilnost poduzeća, primjenjuje se sanacija koja za cilj ima osigurati neometan nastavak poslovanja poduzeća. Naposljetku, u trenucima koji jasno ukazuju kako je stanje nepovratno, donosi se odluka o gašenju poduzeća.

Kada je u pitanju upravljanje poduzećem, ne postoji ispravan i jednoznačan odgovor, što Osmanagić Bedenik (2003) pripisuje jedinstvenosti poduzeća koja dolazi do sve većeg izražaja ususret rastuće kompleksnosti i dinamike okruženja u kojem poduzeće djeluje. Rastuća kompleksnost i dinamika okruženja vode k neizvjesnosti, otežavajući poduzeću pripremu na, ali i suočavanje sa kriznim situacijama. Kompleksnost se ne odnosi isključivo na složenost, već i na podložnost konstantnoj promjeni stanja, dok dinamika okoline ukazuje na učestalost i brzinu promjena, njihovu snagu te predvidivost. Efikasan krizni menadžment zahtijeva personalizirani pristup, čineći to kroz prilagodbu pojedinoj industriji, poslovnoj okolini, stupnju razvijenosti kriznog menadžmenta (Pearson i Mitroff, 1993).

Uspješna iskustva kriznog upravljanja trebala bi se pretočiti u svakodnevne procese. Krize prisiljavaju na otpuštanje starih te razumijevanje i prihvaćanje novih koncepata, stoga je učenje najveće upravo u kriznim situacijama. Uspješno savladane krize često dovode do usmjeravanja sve pozornosti na aktivnosti koje su se u krizi pokazale najučinkovitijima, zanemarujući pritom propuste koji bi trebali predstavljati temelj organizacijskog učenja (Pearson i Mitroff, 1993). Poslovna kriza zahtijeva dubinsku introspekciju i otpuštanje ustaljenih razmišljanja, stoga je usmjerenje k novim horizontima prvi korak izlaza iz krizne, odnosno nepoželjne i neplanirane situacije (Osmanagić Bedenik, 2003). Učenje predstavlja jedan od načina kojim se mjeri uspješnost ovladavanja kriznim događajem, a krizno se upravljanje neminovno može izjednačiti s procesom učenja radi njegove izravne korelacije sa sposobnošću razlučivanja relevantnih informacija na temelju kojih se donose prikladne odluke (Moynihan, 2008). S obzirom na to da se mnoštvo informacija suočava s ograničenošću ljudskog razuma, čak i u svakodnevnom

poslovanju proces učenja je nepotpun. U uvjetima neizvjesnosti, o krizi se uči tijekom krize. Pogreška je generalizirati da će se svi problemi dogoditi na isti način (Moynihan, 2008).

Osmanagić Bedenik (2003) navodi kako se uznapredovala krizna situacija može istinski razriješiti tek dubinskim promjenama koje mijenjaju postojeću strukturu poduzeća iz temelja, čineći ga otpornijim na izazove koje nosi budućnost. Stoga, krizne situacije, u pravilu, vode sveobuhvatnoj promjeni temeljenoj na preispitivanju svega što je do pojave krize vrijedilo.

### 2.1.3. Krizni akteri

Kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje krizom, krizno djelovanje zahtijeva mnoštvo dionika koji zajedničkim djelovanjem nastoje prevladati sveobuhvatan učinak krizne situacije (Moynihan, 2008). Organizacija više ne predstavlja izoliran subjekt, već je njezina budućnost ovisna o oslanjanju na odnose sa svima uključenima (Pearson i Mitroff, 1993). Unutar organizacije, ali i u njezinoj okolini, nalazi se mnoštvo relevantnih dionika koji otežavaju predviđanje kriznog događaja, kao i njegovo upravljanje. Krizni menadžment povezuje čitav niz različitih aktera čiji značaj dolazi do izražaja ovisno o vrsti krizne situacije (Eriksson i Hallberg, 2022).

Slika 8. Dionici koji kriznu situaciju čine više ili manje mogućom



Izvor: Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7 (1), str. 56

Suvremene organizacije izložene su evoluciji i revoluciji, društvenim strukturama, pojavi i razvoju tehnologije te međuovisnosti svjetskih gospodarstava, čineći ih osjetljivijima na izazove okoline, ali i vlastite nedostatke (Eriksson i Hallberg, 2022). Takvi uvjeti impliciraju da krizno upravljanje zahtijeva heterogenost relevantnih dionika zbog toga što je nužno da se različita znanja, sposobnosti i uvjerenja suočavaju, ali i međusobno nadopunjavaju. Za otpornost je nužna raznolikost što se ogleda u bioraznolikosti, genetičkoj raznolikosti te konstantnoj mijeni koja obilježava život, koji se smatra univerzalnim, a pri tome i najboljim primjerom otpornosti na planeti (Hamel i Välikangas, 2003). Najefikasnije poslovne odluke rezultat su sukoba, gdje sukob mora biti među uvjerenjima, a ne među ljudima (Schoemaker i Day, 2009).

Organizacijsko upravljanje, kako bi bilo u korak sa silnim promjenama u okruženju, mora podleći suštinskoj promjeni, svojevrsnoj evoluciji poslovanja, koja prepoznaje značaj povjerenja i poštovanja timova, podjednako kao i ostvarivanje željenih ishoda (Legčević i Taučer, 2014). Organizacije koje u krizi djeluju s timom ostvariti će bolji uspjeh nego kada upravljanje krizom predstavlja odgovornost jedne osobe (Singh i Chahal, 2015). Krizne situacije ne predstavljaju teret i odgovornost jedne, isključive, odgovorne osobe, već i svih osoba koje spadaju u njezinu nadležnost (Fors Brandebo, 2020).

Kultura organizacije ograničiti će ili pak unaprijediti pokušaje djelovanja u kriznim situacijama (Pearson i Mitroff, 1993). Produktivnost je najveća u trenucima umjerenog kriznog pritiska, ali i prilikom periodičnih izmjena jakih i slabih kriznih pritisaka (Erixon, 2007). Ukoliko kriza postaje ustaljeni dio svakodnevnih procesa, kriznim situacijama moguće je konstruktivno, radije nego li destruktivno, upravljati (Osmanagić Bedenik, 2003).

Pritisak i neizvjesnost razlučuju istinsku sposobnost vodstva. Naime, krizne situacije mogu navesti vođe k lošim obrascima ponašanja, bez obzira na to što ih se u normalnim uvjetima smatra dobrim vođama. Destruktivno upravljanje, aktivno ili pasivno, Fors Brandebo (2020) opisuje kao postojano i repetitivno postupanje vođe, voditelja ili menadžera, koji svojim štetnim djelovanjem ugrožava temeljni interes organizacije. Pri tome, najdestruktivnijim oblikom upravljanja smatra se *laissez faire* razmišljanje, koje Hrvatska enciklopedija (2024) definira kao liberalni zahtjev da samostalni akteri tržišta neometano djeluju prema svojoj volji usklađenoj s autonomnom logikom ekonomskog života. Do destruktivnog upravljanja, kako opisuje Fors Brandebo (2020), dolazi zbog zlouporabe položaja radi organizacijskih i strukturnih slabosti, neizvjesnosti te visokog stupnja slobode ili pak zbog lošeg djelovanja pri visokom stresu i obujmu poslovne aktivnosti. Destruktivno upravljanje obilježavaju četiri obrasca ponašanja –



visok stupanj kontrole koji isključuje ostale, izbjegavanje odgovornosti i neodlučnost, dvosmislenost te, naposljetku, gubitak kontrole u stresnim situacijama. U teoriji, vođa bi trebao podnijeti dinamične i nepredvidive okolnosti, odnosno stanje visokog pritiska s potencijalno katastrofalnim ishodom čiji učinak intenzivira budno oko javnosti. Bez obzira na konačan ishod kriznog upravljanja, destruktivnim se menadžmentom izravno utječe na kvalitetu rada te zadovoljstvo podređenih. Dodatno pritišćući sve uključene, u već stresnim situacijama destruktivnim se upravljanjem pogoršavaju postojeći uvjeti.

Propusti menadžmenta su, kako Osmanagić Bedenik (2003) navodi, temeljni uzrok poslovnih kriza. Naime, odbojan stav prema promjeni posebno je izražen u trenucima uspjeha, kada su glavni akteri skloni repetitivnim obrascima ponašanja i pretjeranoj sigurnosti (Erixon, 2007). Odgovornost previđa odgovorne individue, tražeći greške u sistemima organizacije. Neovisno o dobrim temeljima organizacije, ljudski će faktor igrati presudnu ulogu pri upravljanju u visoko neizvjesnim, kriznim okolnostima.

Zbog pritiska i ograničenog vremena za reakciju, krize sužavaju fokus te limitiraju procesiranje informacija što vodi k rigidnosti odgovora. U trenucima krize i visoke neizvjesnosti, od presudna su značaja vještine i godina iskustva (Ansell i Boin, 2019). Rigidna institucionalna uvjerenja, zanemarivanje vanjskih dojava, poteškoća pri nošenju s više izvora informacija te izričita usredotočenost na otklanjanje rizika su, kako ističe Moynihan (2008), propusti zbog kojih se neželjene situacije nisu uspjele spriječiti. U tim uvjetima, temeljni izazov kriznog upravljanja predstavlja problem koordinacije, odnosno kako koordinirati aktere raznih organizacija da se u neizvjesnim uvjetima usmjere k istom cilju.

Krize ne ostavljaju prostor za pogrešno upravljanje, stoga je odgovornosti nužno jasno i precizno definirati (Pearson i Mitroff, 1993). Definiranje odgovornosti dolazi do izražaja u trenucima kriznog kaosa jer je delegiranje zadataka otežano, a učinkovitost je uvjetovana razinom pripreme i reda (Singh i Chahal, 2015). Nadalje, slobodni informacijski tok, odnosno protok informacija neovisan o ograničenjima organizacijske strukture, nužan je za rješavanje problema kako individualne, tako i organizacijske pristranosti (Schoemaker i Day, 2009). Informacijska i komunikacijska razina ključne su u svim fazama procesa kriznog upravljanja, efikasno provedenim ciljnim izvještavanjem svih relevantnih dionika stvara se temelj za implementaciju adekvatnih mjera kriznog upravljanja (Osmanagić Bedenik, 2003).

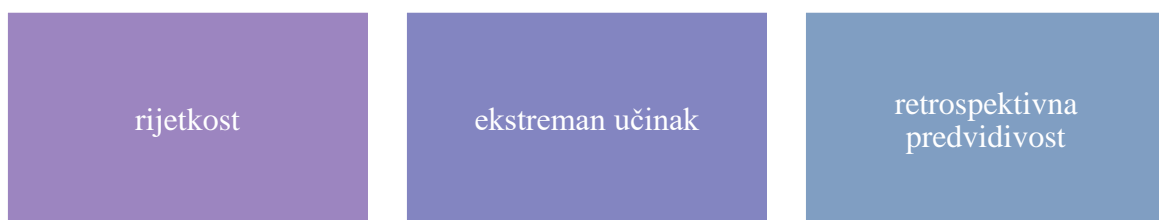
## 2.2 Pojam, temeljne odrednice i implikacije „crnih labudova“

Sigurnost upućuje na događaje koji će vjerojatno nastupiti u najvećem broju različitih alternativnih povijesti, nesigurnost se odnosi na događaje koji bi se trebali dogoditi u najmanjem broju tih povijesti (Taleb, 2005). Opća podjela kriznih situacija, kako navodi Osmanagić Bedenik (2003), bila bi prema stupnju predvidivosti. Neizbježnost nastupanja krizne situacije temeljna je odrednica nepredvidive krize, situacije koja ograničava prevenciju i zahtijeva trenutnu reakciju. Krizno upravljanje bi, uz pomoć dubinskog razumijevanja uvjetovanosti, egzogene varijable trebalo učiniti endogenim te na taj način nepredvidive situacije pretvoriti u predvidive.

„Crni labud“ definiran je kao događaj od iznimna utjecaja koji je teško predvidjeti u normalnim uvjetima, pri čemu se, gledajući unazad, čini neizbježnim (Britannica, 2024). Ovaj pojam prvi puta upotrebljava rimski satiričar Juvenal krajem 1. stoljeća, opisujući svoju idealnu bračnu družicu s izrazom „*rara avis in terris nigroue simillima cygno*“ („rijetku pticu u svijetu, vrlo sličnu crnom labudu“) (Britannica, 2024).

Taleb (2007) opisuje kako je, u doba koje prethodi otkriću Australije, stanovništvo Starog svijeta živjelo u uvjerenju da su svi labudovi bijeli, tada nepokolebljiva činjenica izgledno potvrđena potrebnim empirijskim dokazima. U tome slučaju, pojava samo jedne jedinke crnog labuda ukazuje na krhkost znanja, gdje jedno opažanje može opovrgnuti zakonitost izvedenu iz tisućljeća potvrđenih opažanja milijuna bijelih labudova. Stoga, srž ove ideje nalazi se u nemaru prema odstupanju od pravilnog slijeda, gdje rijedak događaj zapravo implicira neizvjesnost. Odsutnost svijesti prema pogreškama u prosudbi više je zabrinjavajuća, nego obujam samih pogrešaka. Aven (2013) ističe kako je otkrićem Australije, ujedno i otkrićem crnih labudova, „crni labud“ postao pojam koji opisuje nevaljani zaključak, logičku pogrešku koja implicira da ukoliko ne postoji svijest o nečemu, postojanje istog nije moguće.

Slika 9. Karakteristike "crnih labudova"



Izvor: izrada autora, prema: Taleb, N. N. (2007.), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House, str. 17 i 18

Taleb (2007), spisatelj koji je popularizirao pojam, ističe kako su događaji „crnog labuda“ okarakterizirani trima obilježjima – rijetkost, ekstreman učinak te retrospektivna predvidivost. „Crni labud“ je prvenstveno izdvojenica, pri čemu u prošlosti ne postoji niti jedna naznaka koja bi ukazivala da je pojava istog izgledna. Nadalje, „crne labudove“ obilježava ekstreman utjecaj koji prati njihovu pojavu. S obzirom na to da se događaj „crnog labuda“ nalazi van ograničenja ljudskih očekivanja, posljednje obilježje krije se u ljudima. Naime, ljudski razum sklon je racionaliziranju pa ex-post nastoji događaje „crnog labuda“ učiniti lako objašnjivima i u potpunosti predvidivima.

Nemogućnost predviđanja izdvojenica implicira nemogućnost predviđanja tijekom povijesti, stoga je nužna prilagodba kompleksnom svijetu „crnih labudova“. Taleb (2007) ističe kako prava zagonetka „crnog labuda“ leži u kombinaciji izrazito niske predvidivosti i visokog utjecaja, čineći pri tome ono što ne znate daleko relevantnijim od onoga što znate. Aven (2013) pojam „crnog labuda“ izjednačava s pojmom „*an unknown unknown*“ („nepoznata nepoznanica“). Donald Rumsfeld, bivši američki tajnik obrane, pri javnom istupanju 2002. godine glede američkog angažmana na Bliskom Istoku govori: „Postoje poznate poznanice, odnosno postoje stvari za koje smo znamo da ih znamo. Osim toga, znamo da postoje poznate nepoznanice, odnosno znamo da postoje neke stvari koje ne znamo. Ali postoje i nepoznate nepoznanice—one za koje ni ne znamo da ih ne znamo.“ (Ratcliffe, 2017). Događaj se događa upravo zato što se nije trebao dogoditi – kada bi bio predvidiv, on bi postao generičan. Posljedica je to pretjerane usredotočenosti na ono u što smo sigurni u nedostatku generalnog razumijevanja, potrebno je pravilno učiti – pravila, radije nego li činjenice. Taleb (2007) navodi kako se „crni labudovi“ pojavljuju u jazu između onoga što doista znamo i onoga što mislimo da znamo, pretjerana sigurnost u ono što znamo vodi k nedostatku razumijevanja izdvojenica. U pokušaju razumijevanja nekog fenomena, prvenstveno je potrebno obratiti pozornost na ekstreme. Taleb (2007) ističe kako zvonolika distribucija vjerojatnosti dovodi do zanemarivanja ekstremnih vrijednosti, sama po sebi ona nije u stanju podnijeti velike devijacije te u potrazi za potvrdom, nije ju teško pronaći i time zavarati samog sebe. Teorija vjerojatnosti odnosi se prema riziku na način koji, kako Aven (2013) opisuje, sakriva značajne pretpostavke, kreirajući pritom obmanjujuće očekivanje budućnosti. Iako Taleb (2007) svoja uvjerenja počiva na neadekvatnosti primjene teorije vjerojatnosti na sve oblike neizvjesnosti i nasumičnosti, Aven (2013) navodi da je gotovo zasigurno da će se u velikom uzorku bijelih labudova pojaviti crni labud, iako je vjerojatnost da sljedeći labud bude crn gotovo 1. Ipak, pojedini događaj neće biti

iznenadjujuć tek ako promatrani uzorak sadržava mnoštvo sličnih događaja što ukazuje kako se pojava izdvojenica ne može sa sigurnošću predvidjeti.

Neizvjesnost je, kako navodi Dow (2015), posljedica nepotpunih informacija, mnoge bi nepoznate nepoznanice bile anticipirane kada ne bi postojala ograničenja pristupu svim relevantnim, potpunim informacijama. Ukoliko spektar mogućih događaja i njihovih ishoda nije poznat, budućnost je neizvjesna jer ne postoje vjerojatnosti koje im se mogu pripisati. Nedostatak informacija način je kojim neizvjesnost onemogućava donošenje utemeljenih i racionalnih odluka u trenucima kada su one najpotrebnije. Nepotpunost znanja donošenje odluka pretvara u igru na sreću, gdje rizik kojim ne možemo upravljati raste s porastom jaza između svijesti o neznanju te izostanku iste (Faulkner, Feduzi i Runde, 2017). Ambivalentnost ishoda krizne situacije rezultat je nedostatka relevantnih informacija pa kako informacije pritječu, postupno se gradi razumijevanje te se neizvjesnost raspršuje. Ovdje Dow (2015) ističe kako je neizvjesnost frustrirajuća i nepoželjna s obzirom na to da provocira ljudsku sklonost uhodanoj svakodnevnici i predvidivom tijeku događanja.

„Crni labud“ smatra se događajem koji leži izvan okvira uobičajenih očekivanja, jer ništa iz prošlosti ne može uvjerljivo ukazati na njegovu mogućnost (Taleb, 2017). Bez obzira na to što su krizni signali jasno prisutni, potpun obujam krizne situacije neće biti identificiran dokle god su signali zanemareni, neadekvatno preneseni i nepotpuni (Schoemaker i Day, 2009). Unaprijed stvorena vjerovanja će, ukoliko nedostaje ključna informacija ili su pak informacije dijametralno suprotne, oblikovati realnost na način da upotpune sliku. Bez da se razmotre svi mogući ishodi, pristranost će pojednostaviti kompleksan problem na način koji se uklapa u postojeća uvjerenja. Slučajnost je, kako naglašava Taleb (2007), jednostavno neznanje. Okolina je vrlo kompleksna i dinamična, a „crni labudovi“ su ljudskom umu toliko apstraktni da izgled može lako zavarati. Iako nije sve slučajno, slučajnost igra značajniju ulogu nego što često pretpostavljamo (Taleb, 2005). Na koncu, Taleb (2007) ističe, briga o neizvjesnim događajima postaje briga o potpuno pogrešnima.

Budućnost, odnosno ono što od nje očekujemo, rijetko kada odgovara realnosti, uglavnom predstavlja jasan odraz osobnih uvjerenja, interesa i percepcija pojedinca (Faulkner, Feduzi i Runde, 2017). Stoga, hoće li nešto biti nepoznato ili ne, ovisi o pojedincu kojeg se pita.

Za dubinsko je razumijevanje ekonomije nužno istražiti mentalni aspekt čovjeka. Gospodarstva, poduzeća i tržišta djeluju prema određenim obrascima koje je moguće imenovati ciklusima, oni svoje izvorište pronalaze u prirodnih fenomenima i ljudskoj psihologiji (Marks,

2018). Suprotno uvriježenom mišljenju, Akerlof i Shiller (2009) naglašavaju da su ekonomski akteri iracionalni te vođeni ljudskim motivima koji nadmašuju racionalne, ekonomske interese. Poricanje, odnosno kognitivna pristranost ljudskog faktora, predstavlja jedan od temeljnih izazova pri stvaranju otporne organizacije (Hamel i Välikangas, 2003). Odbacivanje činjenice da se javila potreba za promjenom odgađa prijeko potrebnu reakciju u situaciji gdje vrijeme igra glavnu ulogu. Kognitivna pristranost ograničava ljudski razum pri donošenju utemeljenih, racionalnih odluka (Dow, 2015). Ljudski razum, kako teoritizira Taleb (2007), povijesne lekcije iskrivljuje na tri temeljna načina:

1. Iluzija razumijevanja implicira da je naizgled jednostavno razumjeti svijet koji je mnogo kompleksniji, ili nasumičniji, nego što prvotni dojam odaje. Svijet koji je predvidiv i lako razumljiv umanjuje važnost rijetkosti i dubinskog razumijevanja neočekivanih događaja. Taleb (2007) ističe kako ono što uočavamo kod drugih, odjednom nije primjenjivo na nas.
2. Retrospektivna distorzija implicira da povijest izgleda jasnije i organiziranije u povijesnim knjigama, nego u empirijskoj stvarnosti. Ex-post je odjednom jednostavno razumjeti, jasno je što se i zbog čega dogodilo. Pri tome, uvjerenja su naizgled logički koherentna i bez nedosljednosti, iako su iste pojave u trenutku događanja izgledno bile u potpunosti neobjašnjive.
3. Prokletstvo učenja, kako to Taleb (2007) naziva, implicira precjenjivanje činjeničnih informacija te otežanu okolnost autoriteta i obrazovanja zbog toga što status dovodi do precjenjivanja vlastitog znanja. Taleb (2007) je uvjeren kako su pojedini znanstveni rezultati beskorisni u stvarnom životu, podcjenjujući utjecaj malo vjerojatnog otvara se prostor za nastanak „crnih labudova“. Odnos uzroka i posljedica kompleksan je splet međuovisnosti koji ograničava sposobnost učenja metodom pokušaja i pogreške. Kriza nije određena jednoznačnošću ishoda pa pri primjeni već naučenih lekcija, ambivalentnost kriznih ishoda dovodi do više kontradiktornih, ili pak u potpunosti pogrešnih, lekcija koje proizlaze iz ovladane krize (Moynihan, 2008). Pretpostavke temeljene na znanju, poduprtim nepotpunim ili pogrešnim informacijama, vodit će k izvođenju vjerojatnosti koje nisu adekvatne pri predviđanju mogućnosti da pojedini događaj nastupi (Aven, 2013). Znanje se, zajedno s ekstremnim vrijednostima, ne prelijeva ispravno, ili pak u potpunosti, u brojeve.

Radije nego li u prošlosti kako Taleb (2017) navodi, Aven (2013) ističe kako je „crni labud“ događaj na čiju vjerojatnost ništa u trenutno dostupnom znanju ne može uvjerljivo ukazati. „Crni labud“ ne poništava samo sve povijesno poznato, već i sva postojeća uvjerenja.

Budućnost ne bi trebalo promatrati kao jedinstveni, unaprijed određeni ishod podložan preciznom predviđanju, već kao dinamičan spektar mogućnosti (Marks, 2018). Nepredvidivost promjena izvire u činjenici da neočekivani događaji predstavljaju odgovor na istinski nove, dosad nepoznate informacije Shiller (2000). Predvidivost ne postoji u korisnom smislu te riječi, obrasce kretanja nije moguće u potpunosti razumjeti i anticipirati (Mandelbrot i Hudson, 2006). Promjena je rezultat niza, velikih i malih, udaljenih i neposrednih, no u svakome slučaju međusobno povezanih, događaja koji su tijekom dugog perioda djelovali zajedno u kreiranju nove realnosti Shiller (2000). Događaje ne bi trebalo promatrati kao linearni slijed u kojem jedan slijedi za drugim, već kao uzročno-posljedični niz u kojem svaki događaj generira uvjete za nastanak sljedećeg (Marks, 2018). Dok teorija nalaže jedno, stvarni je svijet mnogo kompleksniji - međuovisnosti su obično nejasne, a informacije nepoznate ili pak neprepoznatljive (Mandelbrot i Hudson, 2006). Nelinearnost ograničava mogućnost ovladavanja krizom s obzirom na to da mali učinci mogu izazvati velike posljedice, čineći ponašanje ekstrema izuzetno rizičnim s obzirom na to da naizgled beznačajan događaj može pokrenuti lančanu reakciju koja postupno dovodi do nerazmjerno velikih posljedica (Nafday, 2009).

Razumijevanje budućnosti do one mjere koja omogućuje planiranje, zahtijeva uključivanje elemenata same budućnosti u prognoze (Taleb, 2007). Dobra prognoza će, u tom slučaju, u obzir uzeti ograničenja. S obzirom na to da postoji pogrešna predodžba o samoj prirodi neizvjesnosti, prognoziranje koje ne uzima u obzir obilježja „crnih labuda“ će izazvati tri zablude:

1. Ne uzme li se u obzir varijabilnost, prognoza će postati rigidna te neće pružati najoptimalnije rezultate.
2. Prolaskom vremena točnost prognoza opada, odnosno ona degradira kako se prognostičko razdoblje produžuje. U danome trenutku nije moguće razlikovati blisku i daleku budućnost, no prognoze daleke budućnosti vrlo vjerojatno neće biti upotrebljive.
3. Promatrane varijable sadržavaju slučajan karakter, stoga posljednja zabluda daje prevelik, ili premali, značaj koji u potpunosti iskrivljuje očekivanja, čineći ih preoptimističnim ili prepesimističnim.

Događaji „crnog labuda“ ne pojavljuju se isključivo u uvjetima koji su ocijenjeni visoko rizičnim, već i u uvjetima gdje nema potrebe za strahom od njegove pojave, vodeći pritom k potrebi za potpuno novim razumijevanjem određenog fenomena (Aven, 2013).

Pruski zapovjednik Helmuth von Moltke 1880. godine izjavio je kako „Niti jedan operativni plan ne može s izvjesnošću preći dalje od prvog susreta s glavnim snagama neprijatelja.“ (Ratcliffe, 2016). Odbacuje se uvjerenje da je organizaciju moguće učiniti otpornom na sve potencijalne krizne scenarije u svijetu gdje akcelerirajući razvoj tehnologije, ljudske pogreške te kompleksnost okoline onemogućavaju kontrolu rizika (Ansell i Boin, 2019). Sigurnost nije izvjesna u svakodnevicu, kamoli u kriznoj situaciji što dalje implicira koliko je zahtjevno nositi se s događajem koji je fundamentalno drugačiji od anticipiranog, poništavajući sve krizne pripreme. Ne postoje optimalne strategije za nošenje s nepredviđenim, ekstremnim događajima, odnosno nije moguće u cijelosti se pripremiti na događaje „crnog labuda“, ali nužno je optimizirati procese kako bi neizvjesnost bila što spremnije dočekana (Aven, 2013). Vrijeme predstavlja značajan faktor upravljanja, najbolja strategija za određeno razdoblje nije nužno i najbolja strategija u cjelini – jednakom se strategijom mogu ostvariti dijametralno suprotne ishode u dva različita vremenska razdoblja (Taleb, 2005). Najbolje strategije danas, već sutra nisu upotrebljive – opstanak zahtijeva konstantnu promjenu (Hamel i Välikangas, 2003).

Tablica 4. Ključne spoznaje i implikacije "crnih labudova"

Ključne spoznaje	Implikacije
Sigurnost se odnosi na događaje koji će vjerojatno nastupiti u većini alternativnih povijesti, dok se nesigurnost odnosi na događaje koji su rijetki (Taleb, 2005).	Poduzeća moraju biti svjesna da je potpuna sigurnost rijetka i da treba planirati fleksibilne strategije koje uzimaju u obzir neočekivane događaje.
Neizbježnost kriznih situacija zahtijeva trenutnu reakciju i ograničava prevenciju (Osmanagić Bedenik, 2003).	Poduzeća trebaju razviti mehanizme za brzu reakciju, osposobljavanje kriznih timova i spremnost za djelovanje bez cjelovitih informacija.
Rijetki, nepredvidivi događaji koji imaju ekstreman utjecaj naknadno se čine neizbježnima (Taleb, 2007).	Menadžeri moraju razumjeti da ne mogu predvidjeti sve događaje te da su fleksibilne i robusne strategije ključne za suočavanje s iznenadnim krizama.
Iako je "crne labudove" teško predvidjeti, njihov učinak je enorman i često mijenja tijek povijesti (Taleb, 2007).	Poduzeća bi trebala izgraditi raznolike i otporne sustave koji mogu apsorbirati oscilacije i brzo se oporaviti od šokova na tržištu.
Odsutnost svijesti o pogreškama u procjenama i precijenjena sigurnost u ono što znamo povećava ranjivost (Aven, 2013).	Potrebno je uspostaviti kulturu učenja i samoevaluacije donositelja odluka, kako bi se smanjila kognitivna pristranost i poboljšale procjene rizika.
Neizvjesnost proizlazi iz ograničenog pristupa informacijama, što otežava donošenje racionalnih odluka (Dow, 2015).	Neophodno je razviti sustave koji omogućuju slobodan i brz protok informacija, kako bi se u kriznim trenucima donijele utemeljene i racionalne odluke.
Ekonomski akteri često djeluju iracionalno, vođeni emocijama, a ne racionalnim interesima (Akerlof i Shiller, 2009).	Poduzeća bi trebala uključiti psihološke faktore u svoje planove, uzimajući u obzir emocionalne i iracionalne reakcije zaposlenika i tržišta.
Ljudi često pojednostavljaju složene događaje i racionaliziraju ih retrospektivno (Taleb, 2007).	Menadžeri trebaju aktivno prepoznati pristranosti koje mogu iskriviti procjenu rizika i utjecati na donošenje odluka.
Mali događaji mogu izazvati velike posljedice zbog nejasnih uzročno-posljedičnih veza (Mandelbrot i Hudson, 2006).	Uvođenje scenarijskog planiranja: Umjesto oslanjanja na linearne prognoze, poduzeća bi trebala razviti scenarije koji uključuju nelinearne i ekstremne ishode.
Vjerojatnost može zanemariti ekstremne vrijednosti, što može dovesti do pogrešnih očekivanja o budućim događajima (Taleb, 2007).	Poduzeća trebaju pažljivo razmatrati metode koje koriste za procjenu rizika i biti svjesna ograničenja statističkih modela.
Nije moguće pripremiti se za sve ekstremne događaje, ali organizacije moraju optimizirati svoje procese kako bi se suočile s neizvjesnošću (Ansell i Boin, 2019).	Uvođenje agilnih praksi omogućuje organizacijama brzu prilagodbu i optimizaciju resursa u kriznim situacijama.
Tržišta i ekonomije slijede cikluse, a promjene su rezultat složenih interakcija (Marks, 2018).	Potrebno je razviti sustave za praćenje tržišnih trendova i ciklusa te uključiti analizu tih obrazaca u strateško planiranje.

Izvor: izrada autora temeljem pregleda literature



### **3. Povijesni pregled odabranih događaja percipiranih „crnim labudovima“ u kontekstu kriznog menadžmenta**

Povijest čovječanstva obilježena je nizom događaja koji su, zahvaljujući svojoj neočekivanosti, ostavili dubok i trajan utjecaj na društva, gospodarstva i organizacijske strukture. Takvi su događaji, često percipirani kao "crni labudovi", iznenadne i rijetke pojave koje su se tijekom povijesti iznova ponavljale u novim pojavnim oblicima, obilježavajući pritom sve zahvaćene razornim posljedicama. Svaka kriza koju je svijet iskusio, bilo da se radi o ratovima, financijskim slomovima, pandemijama ili prirodnim katastrofama, naglašava kompleksnost i nepredvidljivost kriznih situacija te važnost prilagodljivog i proaktivnog kriznog menadžmenta. Kroz povijesni pregled odabranih događaja, jasno se očituje način na koji su društva reagirala na ove iznenadne promjene, koliko su bila spremna suočiti se s posljedicama i kako su te reakcije oblikovale tijek povijesti.

#### **3.1. Velika gospodarska kriza (1929. – 1933.)**

„Burne dvadesete“, kako ih nazivaju, predstavljale su vremenski raspon u kojem je Amerika zabilježila strahovit uzlet (Pavić i Balta, 2007). Američko je gospodarstvo u periodu od 1921. do 1929. godine obilježio stabilan i postojan napredak, dvadesete su se godine, zahvaljujući revoluciji u manirima i moralu te izvanrednom tehnološkom i proizvodnom napretku, smatrale izuzetno prosperitetnima (Brunner i Miller, 2019). Ukupno ostvareni prihod povećao se s 74,3 milijarde dolara 1923. godine na 89 milijarde dolara 1929. godine, što je povećanje od gotovo 20% (Pavić i Balta, 2007). Rastući prihodi tijekom 1920-ih poticali su osjećaj gospodarske dobrobiti, a očekivanja investitora obilježila je pojava novih tehnologija, rastuća produktivnost, povećanje kapitalnih ulaganja, demokratizacija tržišta kapitala, dostupnost sredstava za financiranja te rast potrošnje (Brunner i Miller, 2019).

Nažalost, blagostanje nije bilo ravnomjerno raspodijeljeno u svim slojevima društva. Povećana je proizvodnja jačala jaz između najbogatijeg staleža u društvu te onog najsiromašnijeg pa je 0,1% najimućnijih posjedovalo 34% ukupne štednje, dok 80% Amerikanaca nije upravljalo nikakvom ušteđevinom (Pavić i Balta, 2007). Opsežna i rastuća nejednakost između visoke i srednje socioekonomske klase potresla je gospodarstvo Sjedinjenih Američkih Država, dok je prisutna nestabilnost poslužila kao temelj za nadolazeću krizu.

Niske kamatne stope, financijske inovacije, visoka razina zaduženosti, pretjerana špekulaciju te laissez-faire pristup u upravljanju koktel su čimbenika koji je zaustavio tržišni, ali i gospodarski rast te uvjete usmjerio u potpuno različitom pravcu (Wisman, 2014). Krah

karakterizira preokret, a uzročno su posljedične sile pretvorile uobičajenu recesiju u depresiju (Brunner i Miller, 2019).

Velika gospodarska kriza, povijesno poznata i kao Velika depresija, opisana je kao oštar poremećaj svjetskog gospodarstva kojem je presudio slom Newyorške burze 29. listopada 1929. godine, s posljedicama koje su bile osjetne tijekom narednih deset godina i njezina kraja 1939. godine. Kriza nije bila ograničena na američko tlo jer je hitan povratak zajmova, odnosno izvlačenje američkog kapitala iz europskoga gospodarstva, doveo do prelijevanja krize ništa blažih učinaka na europsko gospodarstvo (Hrvatska enciklopedija, 2024). Naposljetku, gotovo da nije bilo zemlje koja, u većem ili manjem obujmu, nije bila pogođena posljedicama sloma američkog gospodarstva.

Poput većine kriznih situacija dubokih razmjera, Velika depresija nastala je kao splet niza okolnosti koje su pritiskale američko gospodarstvo 1930-ih godina. U srži Velike gospodarske krize nalazi se pad agregatne potražnje, uzrokovan padom potrošnje koja posljedično vodi k padu proizvodnje. Britannica (2024) navodi četiri temeljna čimbenika koja su pridonijela nastanku Velike gospodarske krize:

1. Krah burze koji je narušio povjerenje u američko gospodarstvo, vodeći k smanjenju potrošnji i ulaganju. Cijene dionica zabilježile su porast veći od četiri puta tijekom vremenskog raspona od najniže točke 1921. godine do vrhunca 1929. godine, kada nastupa stroga monetarna politika i podizanje kamatnih stopa s ciljem ograničavanja špekulativnog djelovanja na burzi. Visoke kamatne stope dovele su do pada potražnje za područjima koja su visoko osjetljiva na promjene kamatne stope, poput građevinske i automobilske industrije. Nerazumna kretanja dionica kumulirala su na dan „Crnog četvrtka“ 24. listopada 1929. godine, a ubrzo slijedi „Veliki krah“ kada cijene dionica na američkom tržištu bilježe pad od 33% u odnosu na vrhunac svoje vrijednosti u rujnu iste godine.
2. Panika koja je pritiskala bankarski sustav, gaseći mnoge banke i smanjujući količinu novaca u optjecaju. U trenutcima kada je izgubljeno povjerenje u institucije bankarskog sustava, nastaje bankarska panika te mase žurno traže isplatu bankovnih depozita u gotovini što vodi u propast prethodno solventnih banaka. Iako je 1930-ih bilo nekoliko valova panike, vrhunac bankarske panike dosegnut je 6. ožujka 1933. godine kada se „Bankovnim praznikom“ zatvaraju sve banke do trenutka kada ih ovlaštene osobe nisu u mogućnosti proglasiti solventnima. Do 1933. godine, petina banaka koje su postojale na početku 1930. godine propala je. Iako su nominalne kamatne stope bile vrlo niske,

vođeni očekivanja ljudi nisu htjeli posuđivati novac jer su se bojali da buduće plaće i dobiti neće biti dovoljne za pokrivanje njihovih otplata zajmova.

3. Zlatni standard koji je, u svrhu suprotstavljanja nejednakostima u trgovini sa SAD-om, nametao stranim središnjim bankama podizanje kamatnih stopa, dovodeći do smanjenja potrošnje i ulaganja u tim zemljama.
4. Zakon o carinama „Smoot-Hawley“ kojim se visoko opterećuju brojni industrijski i poljoprivredni proizvodi, izazvavši mjere koje su smanjile proizvodnju te u konačnici dovele do smanjenja svjetske trgovine.

Slom burze bio je posljednja karika u lancu otegnutih okolnosti, vodeći američko gospodarstvu k potpunom krahu kojeg obilježavaju brojni bankroti, uništene štednje, gubitci imovine, propasti banaka, pad vrijednosti poduzeća, otpuštanje radnika, nekontroliran rast nezaposlenosti te apsurdno bujanje cijena (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Devastirajući učinak Velike gospodarske krize predstavljao je nehumani pad životnog standarda, u trenucima kada svjetska proizvodnja bilježi značajan pad te gotovo četvrtina radne snage industrijaliziranog svijeta nije u mogućnosti pronaći posao koji bi im služio kao sredstvo preživljavanja (Britannica, 2024). Krizne situacije ne događaju se u izolaciji, stoga je siromaštvo i raspad slojeva društva doveo do masovnog favoriziranja radikalnih političkih pokreta koji su, prethodno nastupanju II. svjetskog rata, očajno tragali za slamkom spasa iz teških gospodarskih prilika (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Za američki narod Velika je depresija predstavljala najveću nedaću s kojom su se suočili od izbivanja Građanskog rata. To je bila najdugotrajnija te najintenzivnija kriza koju je iskusio industrijalizirani zapadni svijet, rušeći pritom sve ustaljene režime i potičući nastanak temeljnih promjena u ekonomskim institucijama, makroekonomskoj politici i ekonomskoj teoriji (Britannica, 2024). Iz krize je izronio državni intervencionizam, utemeljen na uvjerenju da je nestabilnost tržišta u kriznim uvjetima moguće prevladati isključivo pomoću makroekonomskih mjera i instrumenata koje implementira država (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Bankarski je praznik 1933. godine označio najniži trenutak financijskog sustava 1930-ih godina, a u tome je trenutku provođenje prijeko potrebnog ekonomskog i financijskog restrukturiranja postalo neodgodivo (Armanious, 2011). U sve je aspekte financijskog sustava implementiran opsežan vladin angažman naziva New Deal, koji je pod okriljem predsjednika Roosevelta omogućio uspostavljanje snažnih mjera usmjerenih cjelovitoj rehabilitaciji financijskog sustava. Prvi New Deal nastojao je potaknuti gospodarski oporavak kroz mjere

koje su uključivale povećanje državne potrošnje i implementaciju financijskih reformi s ciljem stimuliranja potražnje, dok je drugi New Deal usredotočen na unapređenje socijalne sigurnosti i razvoj programa za zapošljavanje nezaposlenih. New Deal zaslužan je i za dva akta, zakon o vrijednosnicama te zakon o bankama, koji su služili kao reforma za ispravljanje svih nedostataka sustava koje je kriza osvijestila. Velika depresija time je ukazala na ključnu ulogu države prilikom upravljanja kriznim situacijama tog opsega (Armanious, 2011).

Oporavak je potaknut odstupanjem od sustava zlatnog standarda, devalvacijom valuta te monetarnom ekspanzijom gospodarstava diljem svijeta.

### **3.2. Prvi i drugi naftni šok (1973. – 1983.)**

Nafta je katalizator industrijalizacije, energent koji je omogućio rapidan rast i razvoj suvremene civilizacije (Benac, Slosar i Žuvić, 2008). Nafta se smatra najznačajnijim energetske resursom, dobrom od strateške važnosti globalnog značaja, što ju čini poznatom pod nazivom crno zlato (Sallahu i Jakovac, 2022).

Struktura naftnog tržišta, poput ostalih tržišta, određena je međuovisnošću ponude i potražnje. Međutim, ponuda i potražnja nafte su, uz ekonomske čimbenike, uvelike oblikovane političkim čimbenicima (Benac, Slosar i Žuvić, 2008).

Naftna kriza prouzročena je naftnim šokom, odnosno naglim porastom vrijednosti nafte na globalnom tržištu. Porast cijena nafte istiskuje realne resurse iz sektora domaćih finalnih dobara, poremetivši gospodarstva zemalja uvoznica kojima vanjskotrgovinska bilanca naglo postaje osjetljiva (Hrvatska enciklopedija, 2024). Naftnim se šokovima dubinski narušava ekonomska i politička stabilnost širom globalnog gospodarstva s obzirom na to da dostupnost glavnog izvora energije naprednih industrijskih gospodarstava odjednom postaje upitna (Britannica, 2024).

Zbog svog strateškog značaja nafta je postala sinonim kontrole, predstavljajući tijekom povijesti uzrok brojnih ratova i kriza (Sallahu i Jakovac, 2022). 1970-ih godina prisutne su napetosti koje velika gospodarstva vode k donošenju pristranih odluka, opća financijska nestabilnost i vojno-političke tenzije na Bliskom Istoku intenziviraju neizvjesnost u okruženju.

Organizacija zemalja izvoznica nafte predstavlja udruženje orijentirano na upravljanje cijenom i količinom nafte koja će se proizvesti, kako bi se uspostavom ravnoteže na tržištu osigurala konzistentna, pristupačna i efikasna opskrba naftom za potrošače, pravedni prihodi za proizvođače te zadovoljavajući povrat za ulagače u industriju. Postavljajući temelje za šok,

sporazumom u Teheranu 1971. godine zemlje članice utvrdile su porast cijene sirove nafte s 1,80 na 2,15 američkih dolara, uvjetujući pritom sidrenje cijene do 1975. godine, uz prostor za njezino prilagođavanje stopi inflacije (Zupičić, 2019).

Kako bi se osigurala jasnost konteksta, važno je istaknuti kako je prije dva desetljeća, iako su Sjedinjene Američke Države danas najveći svjetski proizvođač nafte, ova titula krasila Saudijsku Arabiju (Sallahu i Jakovac, 2022).

Prvi naftni šok dogodio se u listopadu 1973. godine, Organizacija zemalja izvoznica nafte (OPEC) formirala je kartel, višestruko povećala cijenu nafte i nametnula preraspodjelu svjetskoga bogatstva u korist zemalja bogatih energetskim resursima. Arapski embargo nastupa kao odgovor na zapadne poteze kojima je tijekom Jomkipurskog rata iste godine Izraelu pružena podrška protiv Egipta i Sirije. Osim toga, zabranjeni izvozi nafte u Sjedinjene Države, Japan i zapadnu Europu, koje su zajedno trošile više od polovice svjetske energije (Hrvatska enciklopedija, 2024). Nafta se tijekom prvom naftnog šoka prvi puta upotrebljava kao politički alat, uz pomoću kojeg su članice Organizacije zemalja izvoznica nafte najavile obustavu proizvodnje sve do povlačenja izraelskih snaga s okupiranih teritorija (Sallahu i Jakovac, 2022). Embargom su zemlje izvoznice nafte profitirale, a proizvođači su bili u mogućnosti ponuditi veću količinu nafte, i to po značajno višoj cijeni. Embargo je ukinut godinu dana kasnije, no cijene nafte ostale su visoke, a kapitalističko svjetsko gospodarstvo nastavilo je stagnirati tijekom 1970-ih.

Nemiri na Bliskom Istoku, pojačani rastućom potražnjom za ovim vrijednim resursom, doveli su do drugog naftnog šoka 1979. godine. Krizi je prethodila Iranska revolucija, nemiri su oštetili iransku naftnu industriju te je slijedio intenzivan pad proizvodnje. Brojne su promjene u Iranu, praćene radikalizacijom, uvođenjem šerijatskog prava te zatvaranjem granica, dovele do novog rasta vrijednosti nafte (Sallahu i Jakovac, 2022). Drugi naftni šok počiva na poremećajima tržišnih mehanizama. Dnevni je pad nafte iznosio 4,8 milijuna barela, odnosno 7% svjetske proizvodnje, vodeći k špekulacijama i pritisku na cijene koje su prije kraja 1979. godine zabilježile gotovo dvostruki porast (Federal Reserve's History, 2024). Rast cijena prouzročio talačkom krizom u Teheranu 1979. godine pogoršavaju potezi članica Organizacije zemalja izvoznica nafte, pri čemu nastupa kratkotrajna globalna recesija (Sallahu i Jakovac, 2022). Nestabilnost se dodatno pogoršala izbijanjem Iransko-iračkog rata, a cijena nafte stabilizirana je 1981. na 32 dolara po barelu (Britannica, 2024). Pad gospodarske aktivnosti industrijskih zemalja, zajedno razvojem tehnologije i težnji k smanjenoj ovisnosti o nafti, naftna je kriza

okončana, a pad cijena koji je uslijedio zadržao se dugi niz godina (Federal Reserve's History, 2024).

Američko-saudijski odnosi sredinom 1970-ih razvijali su se kroz složeni *quid pro quo* između Washingtona i Rijada - Washington je pružao vojnu i političku podršku Saudijskoj Arabiji, dok je Rijad zauzvrat osiguravao stabilnost u opskrbi naftom. Međutim, američka je podrška bila praćena kontrastnim prijetnjama usmjerenim na Saudijsku Arabiju i druge naftne izvoznice, u trenutcima kada su one odlučile povećati cijenu nafte ili smanjiti isporuku. Stoga, Basosi (2020) sugerira da je politička situacija na Bliskom Istoku u velikoj mjeri bila oblikovana američkim diplomatskim inicijativama i ekonomskim poticajima, kao i američkom ponudom ambivalentne vojne zaštite.

Odluke s Bliskog Istoka obilježile su makroekonomsku stanje 1970-ih. Manipulativni potezi zemalja izvoznica zadesili su američko gospodarstvo u trenutku slabosti - cijene industrijskih dobara već su bilježile značajan porast, kapaciteti su bili nedovoljno razvijeni te je tečaj dolara fluktuirao (Federal Reserve's History, 2024). Naftni su šokovi, potaknuti političkim tenzijama, doveli do fluktuacija cijena te promjena u ponudi i potražnji, ostavljajući pritom dugoročne ekonomske posljedice na gospodarstvima diljem svijeta (Sallahu i Jakovac, 2022). U oba su naftna šoka najviše pogođeni oni najslabiji, odnosno zemlje u razvoju koje su visoko ovisne o uvozu nafte, ali i osjetljive na poremećaje tržišta uzrokovane odlukama svjetskih trgovinskih sila (Hrvatska enciklopedija, 2024).

### **3.3. Black Monday (1987.)**

Crni ponedjeljak odnosi se na krah koji je zadesio američko tržište dionica 19. listopada 1987. godine, prelivši se pritom gotovo momentalno na tržišta diljem svijeta što ga čini najtežim u nizu slomova tržišta 80-ih godina. Globalno se tržište korporativnih vrijednosnica suočilo s kolektivnim urušavanjem, odnoseći sa sobom gotovo polovinu svjetskog bogatstva sadržanog u vrijednosnim papirima (Britannica, 2024). Crni ponedjeljak predstavlja najoštriji slom tržišta nakon Velike depresije 1929. godine te najveći jednodnevni pad burzovnog tržišta u povijesti trgovanja (Federal Reserve's History, 2024).

Kolaps japanskog tržišta obveznica u rujnu 1987. bio je prvi u nizu događaja koji će ući u povijest kao slom iz 1987. godine (Soros, 1988). Kada su japanske vlasti prepoznale da politika ekspanzivne monetarne politike potiče nesuzdržanu špekulaciju u financijskim instrumentima, restriktivnim su mjerama nastojali ograničiti rast novčane mase i bankovnih kredita. Ipak, špekulacija je već bila izvan kontrole.

Iako se burza smatra pasivnim odrazom očekivanja investitora, realnost ukazuje kako je ona aktivna snaga u oblikovanju tih očekivanja (Soros, 1988). Očekivanja investitora smatraju se racionalnima, no izazovno je biti racionalan u uvjetima nesigurnosti. Kako se razina nesigurnosti povećava, investitori su skloniji interpretaciji burzovnih signala. U skladu s tim, što je veći broj investitora koji prilagođava svoja ulaganja prema tržišnim trendovima, to tržište postaje sve nestabilnije. Ukoliko investitori pritom preferiraju nestabilno dobro, sustav će se urušiti, što se i dogodilo 1987. godine (Soros, 1988). Usporavanje brzo razvijajućeg američkog gospodarstva odrazilo se na očekivanja investitora, Dow Jones industrijski indeks, dionički indeks koji sadržava 30 najvećih poduzeća američkog tržišta, počeo je slabiti. Pad Hang Seng indeksa u Hong Kongu uzrokovao je, zajedno s političkim tenzijama američkog gospodarstva s Iranom, nesigurnost među investitorima te Dow Jones tog kobnog Crnog ponedjeljka bilježi pad od 22,6%, odnosno 500 milijardi dolara (Britannica, 2024). Američko je tržište vrijednosnica svoju otpornost potvrdilo sa sljedeće dvije trgovinske sesije koje su nadoknadile 60% gubitaka, a Dow Jones industrijski indeks 1987. godinu zatvara s pozitivnim kretanjima svoje vrijednosti (Britannica, 2024).

Snažan pad tržišta u listopadu 1987. uslijedio je nakon razdoblja bez presedana u tržišnom usponu tijekom prethodnih devet mjeseci u mnogim zemljama. Tako je, primjerice, američko tržište zabilježilo impresivan porast cijena dionica od 31,4% (Roll, 1988). Burzovni uspon bio je poduprt rastućom ponudom dolara, dok je smanjenje likvidnosti postavilo preduvjete za slom (Soros, 1988).

Različite institucionalne karakteristike navedene su kao mogući uzroci krize. Analize pokazuju da su prisutnost službenih specijalista, računalno vođeno trgovanje, ograničenja cijena i zahtjevi za marginom bili povezani s manjim padovima tržišta dionica u listopadu 1987. godine, dok su kontinuirane aukcije i automatske ponude bile povezane s većim padovima (Roll, 1988).

Pad u New Yorku imao je posljedice u inozemstvu, a kolaps drugih tržišta odjeknuo je natrag u New Yorku (Soros, 1988). Crni ponedjeljak je, brzinom svog prelijevanja na tržišta diljem svijeta, po prvi puta jasno osvijestio neočekivan razmjer isprepletenosti, odnosno povezanosti, tržišta vrijednosnica te naglasio realnost koncepta globalizacije (Federal Reserve's History, 2024).

Slom tržišta iz 1987. godine iznenadio je s istim intenzitetom kao i slom iz 1929. godine, ističući inherentnu nesigurnost i neodrživost globalne burzovne euforije. Međutim, najvažnija sličnost između sloma iz 1929. i sloma iz 1987. godine jest to što su oba događaja označila ključni

povijesni prijenos financijske i ekonomske moći u svjetskom gospodarstvu (Soros, 1988). Godine 1929. Sjedinjene Američke Države su preuzele vodeću ulogu kao najvažnija ekonomska sila u svijetu, nadmašivši Veliku Britaniju. Međutim, do 1987. godine, ekonomska moć počela je prelaziti s Sjedinjenih Američkih Država na novu azijsku ekonomsku supersilu, Japan. Slom iz 1987. bit će zapamćen kao signalni događaj u tom procesu te kao predznak nadolazećih promjena u međunarodnom financijskom poretku, budući da je pružio dramatične dokaze o sve većoj neadekvatnosti globalnog financijskog sustava koji je oslonjen na nestabilnu i deprecirajuću rezervnu valutu, američki dolar (Soros, 1988).

Prepoznajući nužnost intervencije u kontekstu tržišnog kraha 1987. godine, Sustav federalnih rezervi, u skladu sa svojim odgovornostima kao središnja banka nacije, preuzeo je ulogu pružatelja likvidnosti kako bi podržao ekonomski i financijski sustav (Nygaard, 2020). Paket mjera koje je poduzeo Sustav federalnih rezervi priznat je kao ključan za poboljšanje tržišnih uvjeta, izostankom odlučne akcije ozbiljne posljedice bile bi izvjesne. Njihove aktivnosti u poticanju glavnih banaka da nastave s razboritim financiranjem poduzeća za vrijednosne papire bile su od presudne važnosti za izbjegavanje potencijalnih problema s likvidnošću.

#### **3.4. Rasplinjavanje Dot-com mjehurića (2000.)**

Pet godina koje su dolazile u susret novom mileniju obilježio je rapidan te, prije svega, neodrživ porast vrijednosti poduzeća koja su bila povezana s tehnologijom i internetom, takozvane „dot-com“ korporacije. Često su to bile inovativne ideje u svojim začetcima, start-up poduzeća s neprofitabilnim ili pak u potpunosti nerealnim poslovnim modelima.

Era pojave interneta i napredovanja tehnologije svoj je vrhunac dosegla kada je američki indeks Nasdaq Composite, čiji je sastav uvelike obilježen tehnološkim poduzećima, zabilježio porast od gotovo sedam puta, odražavajući pritom neutemeljeno favoriziranje „dot-com“ poduzeća (Britannica, 2024). Špekulacijama ne pomaže spremnost fondova rizičnog kapitala pri financiranju javnih ponuda tehnoloških start-up poduzeća, cijene dionica nastavljaju rasti. Dostigavši povijesni vrhunac, američko tržište kapitala 1999. godine zabilježilo je 457 inicijalnih javnih ponuda vezanih uz internetska poduzeća, dok su cijene više od stotinu dionica ostvarile dvostruki rast već tijekom prvog dana trgovanja (Sengupta, 2020).

Dot-com mjehurić pojavio se kao posljedica prekomjerne špekulacije na financijskim tržištima razvijenih zemalja tijekom 1990ih, razdoblja koje je obilježeno ubrzanom integracijom i razvojem internetskih tehnologija (Sengupta, 2020).



Promjene okruženja su, zajedno s promjenama tržišta, uvjerile investitore da su temelji gospodarstva dubinski promijenjeni te da vrijednost više ne počiva na tradicionalnim parametrima (Britannica, 2024). Izvještaji, financijski pokazatelji i tržišni udio postali su sekundarni pri procjeni vrijednosti nove generacije poduzeća, vodeći investitore u zabludu koja ih je zavarala da ulažu u zadužena, neprofitna poduzeća s nadom u njihovu obećavajuću budućnost. Nedostatak racionalnosti, praćen pretjeranom optimističnošću i ljudskim porivom za slijedenje trendova, temeljni je uzrok nastajanja mjehurića. Relevantnost tradicionalnih računovodstvenih i financijskih metoda u vrednovanju dionica bila je dovedena u pitanje, budući da se dionicama trgovalo po višekratnicima zarade znatno iznad povijesnih normi (Morris i Alam, 2008). Paradoks kasnih 1990-ih ogleda se u činjenici da su mnoga poduzeća bez ostvarene zarade zabilježila značajan rast cijena svojih dionica. Osim toga, mlada su i brzorastuća poduzeća potrošila dobiveni kapital prije nego što uspjela ostvariti dobit (Sengupta, 2020). Visokotehnoška poduzeća zabilježila su oštar pad relevantnosti vrijednosti tijekom dot-com mjehurića, nakon čega je uslijedio nagli porast uslijed njegova rasplinjavanja, što podržava tezu da je tržište tijekom tog razdoblja pokazivalo manju racionalnost u usporedbi s razdobljima prije ili nakon pojave mjehurića (Morris i Alam, 2008).

Iracionalni entuzijizam pojam je kojim se opisuje ponašanje investitora koji vode k nerealnom bujanju cijena dionica „dot-com“ poduzeća te, posljedično, k pucanju tržišnog mjehurića (Britannica, 2024). Velik obujam tehnoloških dionica plasiranih na tržište doveo je do značajnog pada burzovnih indeksa unutar jednog dana, pokrenuvši lančanu reakciju rasprodaje dionica koja je rezultirala gubitkom od 9% vrijednosti Nasdaq indeksa u razdoblju od tri dana (Sengupta, 2020). Dot-com krah izbrisao pet trilijuna dolara tržišne vrijednosti (Sengupta, 2020). Nakon sloma, brojna su poduzeća bila primorana podnijeti zahtjev za stečaj ili su bila likvidirana i preuzeta od strane drugih poduzeća.

U dvogodišnjem razdoblju od početka 1998. do veljače 2000. godine, sektor interneta postigao je izuzetne povrate, veće od 1000%, na svojoj javnoj kapitalizaciji. U istom vremenskom okviru, sektor interneta činio je 6% ukupne tržišne kapitalizacije svih američkih javnih poduzeća i 20% ukupnog volumena javno trgovane kapitalizacije. Međutim, kao što je temeljito dokumentirano, ovi značajni povrati potpuno su nestali do kraja 2000. godine (Ofek i Richardson, 2003).

Rasplinjavanje Dot-com mjehurića rezultat je neutemeljenih ulaganja, suzbijanja inflacije putem podizanja kamatnih stopa koje čine zaduživanje skupljim te oštrim padom Nasdaq indeksa koji je odveo brojna „dot-com“ poduzeća u propast (Britannica, 2024).

### 3.5. Globalna financijska kriza (2008. - 2014.)

Nacionalni dug značajno je obilježio Sjedinjene Američke Države, no u jednom se trenutku američko zaduživanje pretvorilo u problem globalnih razmjera. Globalna financijska kriza naziv je financijske krize 2007. te 2008. godine koja je potaknula pojavu Velike recesije, odnosno razdoblje najradikalnije ekonomske kontrakcije od Velike depresije koja se dogodila gotovo 90 godina ranije, 1929. godine.

Prije svega, relevantno je ilustrirati uvjete koji prethode krizi. Naime, Sjedinjene Američke Države provode ekonomsku politiku koja je, kako Mlikotić (2010) navodi, počivala na kontraproduktivnoj razvojnoj strategiji baziravši se na potrošnji te povećanoj važnosti financijskog sektora, a karakterizirala ju je i naklonost špekulativnom poslovanju prilikom značajne deregulacije financijskog tržišta, smanjenje stope progresivnog poreznog opterećenja te politika niskih kamatnih stopa. Odličja monetarne politike u dva desetljeća koja su prethodila krizi, s posebnim naglaskom na provođenje politike niskih kamatnih stopa, neminovno su doprinijela inflaciji cijena nekretnina i dionica (Roy i Kemme, 2020).

Financijski krah započeo je na američkim financijskim tržištima državnih vrijednosnih papira. U pitanju je bilo repo tržište, komponenta takozvanog bankarstva u sjeni, koje predstavlja isplativ i kratkoročan izvor financiranja temeljen na procesima prodaje i reotkupa, a naziv „repo“ dolazi upravo od engleske riječi *repurchase*. Repo ugovori, u pravilu, predstavljaju siguran izvor financiranja budući da se temelje na sustavu kolateralala, odnosno svojevrsnog jamstva u službi vjerovničko-dužničkog odnosa (Investopedia, 2024). Međutim, takav sustav funkcionira samo dok je vrijednost kolateralala stabilna. Vrijednosni papiri dostupni na američkom repo tržištu bili su osigurani jamstvenim udjelima u nekretninama, to jest hipotekama visokog kreditnog rejtinga, što je bilo održivo do 2006. godine kada su cijene nekretnina krenule tonuti (Blyth, 2015). Zavladao je nesigurnost izazvavši 2007. te 2008. godine takozvani juriš na šaltere. Naime, nije bilo naznake koja bi nagovijestila pad cijena nekretnina s obzirom na to da su njihove vrijednosti relativno dugotrajno ostvarivale rast. Velik broj ljudi se, ponukan nastalom panikom, žurno uputio u banke podići svoj novac što bankama, koje funkcioniraju na principu dvostrukog vjerovničko-dužničkog odnosa, ne odgovara te one u ekstremnim slučajevima nisu u mogućnosti istovremeno podmiriti obveze pritom održavajući zadanu razinu rezervi. No, banke su se već samim krahom tržišta nekretnina pronašle u nepovoljnom položaju. Potaknute aktualnom poreznom reformom, banke umanjuju kriterije nužne za uspostavljanje kreditnog odnosa, čime nekretnine postaju dostupne i korisnicima s niskim bonitetom i kredibilitetom (Blyth, 2015). Olako izdane hipoteke više nisu zadovoljavale

adekvatne kriterije te su u konačnici suočile banke s masom insolventnih dužnika koji su, potaknuti dotadašnjim rastom vrijednosti te aktualnim političkim programima koji promiču ostvarenje vlasništva nad nekretninama, s bankama nepromišljeno uspostavljali vjerovničko-dužničke odnose. Zabluda raste jer se smatralo kako su pogodnosti takozvanih home ownership programa vrijedne preuzimanja povećanog rizika, a kriza drugorazrednih hipotekarnih kredita, izvorno zvana *The 2008 Housing Crisis*, igrala je značajnu ulogu u začetku globalne financijske krize koja slijedi (Blyth, 2015). Nadalje, u potpunosti nepredvidiv splet okolnosti istaknuo je manjkavost učestalih tehnika upravljanja rizikom te time postao recept za neizbježivu katastrofu. „Pred krahom su se našle najvažnije financijske institucije, Lehman Brothers i Washington Mutual proglasili su bankrot – prva kao najveća kompanija u američkoj povijesti, a druga kao najveća banka koja je ikad propala. Ti su događaji praktički označili kraj neovisnog investicijskog bankarstva u SAD-u“ (Mlikotić, 2010). Splet nemilih događaja koji se zaista odvio započeo je bankama koje nisu uspjele omogućiti obećani rast, a gubitci koji su pritom nastali prenijeti su na državu te dug banaka postaje teret države. Dužnička kriza Sjedinjenih Američkih Država zapravo je bila potpuni krah privatnog tržišnog segmenta.

Roy i Kemme (2020) sažimaju tijek kriznog razvoja u splet četiri temeljne okolnosti koje su dovele do kraha američkog tržišta 2008. godine. Deregulacija koja je započela 1980-ih godina potaknula je sve veće zaduživanje privatnog sektora, ekspanziju tržišta nekretnina te značajan priljev kapitala. Nadalje, kolaps centralnog planiranja u Istočnoj Europi, zajedno s fluktuacijama deviznih tečajeva početkom 1990-ih, prouzročio je dodatne priljeve kapitala na američko tržište, vodeći ka rastu cijena nekretnina te rastu troška zaduživanja. Krajem 1990-ih, špekulativni mjehurići na tržištu dionica i tržištu nekretnina privukli su dodatan kapital, što je rezultiralo daljnjom kreditnom ekspanzijom. Naposljetku, pad dugoročnih kamatnih stopa, potaknut monetarnom politikom Federalnih rezervi, pridonio je napuhavanju imovinskog špekulativnog mjehurića, iako u manjoj mjeri u usporedbi s prethodnim čimbenicima.

Panika koja je 2008. godine obilježila Sjedinjene Američke Države i Europu u cijelosti se može ilustrirati Blythovom (2015) uzrečicom „sustav prevelik da bi smio propasti“. Sjedinjene Američke Države su kao dotadašnji pojam stabilnosti ostvarile suradništvo s razvijenim zemljama Europe osiguravši time znatan broj europskih posrednika, ali i ulagača. 2000-ih europske su se banke počele financirati kratkoročnim inozemnim dugom (Blyth, 2015). Kada se na američkom tržištu stambenih kredita 2008. godine pojavila kriza, bilance europskih banaka reflektirale su imovinu koja je nenadano izgubila svoju vrijednost (Blyth, 2015). Bitno je naglasiti da financijske institucije karakterizira međuovisnost, odnosno uvjetovanost, na

globalnoj razini pa Amerika i Europa koreliraju pri uspjehu, ali i pri ekonomskom neuspjehu. Pritom zemlje euro zone, za razliku od Sjedinjenih Američkih Država, nisu imale kontrolu nad tiskanjem vlastite valute te nisu mogle olako emitirati novac koji bi pokrio nastale gubitke. Upravo je to glavni nedostatak krhkog bankarskog sustava Europe koji je kolektivno prevelik da bi države savladale rizike koje njihove banke nose. Kada se kriza prvi put počela odražavati na Europu, vlast je utjehu pronalazila u političkim i ekonomskim potezima Amerike, velesile koja je dotad predstavljala sigurnost i stabilnost. Međutim, reakcija obje globalne velesile dogodila se prekasno te su posljedice bile neizbježne.

Kriza 2008. godine predstavnik je segmenta dugotrajnog, cikličnog obrasca kapitalističke akumulacije, u kojem dugi periodi ekonomske ekspanzije na kraju prelaze u dugotrajne periode recesije (Shaikh, 2011). Tijekom ove tranzicije, ekonomsko stanje prelazi iz faze prosperiteta u fazu stagnacije ili depresije, gdje određeni šok može prouzročiti krizu. Kao što je kolaps tržišta drugorazrednih hipoteka 2007. godine izazvao globalnu financijsku krizu, tako su prethodni šokovi u 1820-ima, 1870-ima, 1930-ima i 1970-ima uzrokovali ozbiljne ekonomske krize. Velikoj depresiji 1930-ih prethodila je intenzivna financijska spekulacija, a suštinska nesigurnost i krhkost ekonomskog sustava 1929. godine omogućili su da krah na burzi izazove sveobuhvatni gospodarski kolaps. Na sličan način, kriza iz 2008. godine proizašla je iz dubokih strukturalnih slabosti i prekomjerne špekulacije, što je omogućilo da tržišni slom izazove globalnu financijsku krizu (Shaikh, 2011).

Događaji iz 2008. godine rezultat su odluka donesenih godinama ranije od strane guvernera, zakonodavaca i kreatora politika. Unatoč uvođenju novih regulacija, financijski sustav SAD-a ostaje visoko centraliziran, a brojne banke ponovno nude visokorizične zajmove (Sengupta, 2020).

### **3.6. COVID-19 pandemija (2019.)**

SARS-CoV-2 koronavirus je čija inhibicija dovodi do razvoja akutne virusne bolesti poznatije kao COVID-19, čije je rapidno širenje u ožujku 2020. prouzročilo službeno proglašenje pandemije, disruptirajući pritom živote društava diljem svijeta pojmom novog normalnog (Hrvatska enciklopedija, 2024). „Najrazorniji događaj 21. stoljeća“ riječi su kojima se u enciklopediji Britannici (2024) opisuje pandemija COVID-19, događaj koji je zahvatio gotova sva područja zemaljske kugle i pritom usmrtio milijune ljudi, ostao jedan od vodećih uzročnika smrti te zahtijevao propitivanje postojećih spoznaja i ustaljenih struktura.

Simptomi bolesti poput temperature, kašlja i otežanog disanja obilježili su nulte pacijente locirane u kineskom gradu Wuhanu, gdje su se prve zaražene osobe zarazile putem kontakta sa živim životinjama na wuhanskoj veleprodajnoj tržnici. Ubrzo se, zahvaljujući globalizaciji i lakom širenju, bolest širi van granica Kine te zahvaća sve kontinente. Broj mrtvih danas je veći od sedam milijuna ljudi, a prilikom vrhunca svog širenja u veljači 2021. godina broj smrti dosegao je vrtoglavu brojku od 104 tisuće umrlih tjedno (Svjetska zdravstvena organizacija, 2024).

Pandemija je nametnula brojne i značajne, izravne i neizravne, troškove pacijentima, obiteljima, zdravstvenim sustavima i gospodarstvima. Primjerice, medijan izravnih medicinskih troškova za jedan simptomatski slučaj COVID-19 u Americi iznosio je 3045 dolara, i to samo tijekom perioda infekcije zaražene osobe (Faramarzi et al., 2024).

Godine 2020. vlade diljem svijeta odlučile su se na implementaciju izvanrednih mjera kako bi suzbile širenje virusa te ublažile posljedice infekcija i smrtnosti. Mjere, koje su ograničavale izlaske iz kuće, putovanja i okupljanja, povezane su s padom ekonomske aktivnosti, kao i sa smanjenim djelovanjem sive ekonomije (Rothwell et al., 2024). Ipak, u smanjenju broja infekcija učinkovitijima su se iskazale javnozdravstvene mjere koje nisu ograničavale ekonomsku aktivnost, poput praćenja kontakata te uporabe kirurških maski. Implementacija mjera ograničenja ekonomske aktivnosti i mobilnosti implicirala je da je, u travnju 2020. godine, oko 4,2 milijarde ljudi, odnosno 54% globalne populacije i gotovo 60% globalnog BDP-a, bilo podložno potpunim ili djelomičnim zatvaranjima (Guedhami et al., 2023). Neovisno o vrsti provedenih mjera, ekonomski je pad uz silne restrikcije bio neizbježan (Rothwell et al., 2024).

Provedene je mjere moguće podijeliti na sljedeći način (Guedhami et al., 2023):

1. Politike suzbijanja i zatvaranja, koje obuhvaćaju zatvaranje škola i radnih mjesta, zabrane javnih događaja, ograničenja veličine okupljanja, zatvaranje javnog prijevoza, zahtjeve za ostanak kod kuće te ograničenja unutarnjeg i međunarodnog putovanja.
2. Ekonomske politike, koje se odnose na podršku dohotku, olakšice za kućanstva s dugovima i razne fiskalne mjere.
3. Zdravstvene politike, uključujući praćenje kontakata, javne informacijske kampanje te ulaganja u zdravstvenu zaštitu i infrastrukturu, kao i u resurse za cjepiva.

Prema daljnjim navodima Svjetske banke (2022), odgovori gospodarstva diljem svijeta na krizu bili su uspješni u ublažavanju učinaka krize, no istovremeno dovode do globalnog povećanja državnog duga, jačanja razlika između svjetskih velesila i gospodarstava u razvoju te pada procijenjene kreditne sposobnosti čak 51 zemlje, od čega su 44 gospodarstva u razvoju. Niža strogoća vladinih mjera i sporiji odgovori povezani su s većim brojem smrtnih slučajeva, što potvrđuje korisnost vladinih intervencija. Nasuprot tome, dugotrajna ekonomska šteta uzrokovana vladinim politikama pozitivno korelira s razinom strogoće u provedbi odabranih mjera (Guedhami et al., 2023).

S pandemijskom je 2020. godinom globalna proizvodnja zabilježila pad od 3,4%, a smanjenje proizvodnje evidentirano je u 95% zemalja diljem svijeta (Rothwell et al., 2024). Razmjeri su to koji se mogu usporediti s razdobljem Velike depresije, uzrokujući pritom porast globalnog siromaštva.

Pandemija je svoj trag posebno ostavila na gospodarstvima zemalja u razvoju, gdje su se postojeće ekonomske i društvene nejednakosti dodatno intenzivirale. Usporedivši utjecaj pandemije s razdobljem prije krize, Svjetska banka (2022) navodi kako više od polovice kućanstava tijekom pandemije nije bilo u stanju osobnu potrošnju održati dulje od tri mjeseca u slučaju gubitka prihoda, dok je prosječno poduzeće moglo pokriti svega mjesec i pol dana troškova uz pomoću gotovinskih pričuva. Intenzivirajući nejednakosti među već ugroženim dijelovima društva, pandemija je osobito pogodila mlade, žene, samozaposlene i povremene radnike s nižim razinama formalnog obrazovanja, koji su se suočili s višim gubitkom prihoda u odnosu na ostatak društva. Identičan obrazac može se primijetiti među poduzećima pa mikro, mala i srednja poduzeća bilježe ozbiljnije gubitke prihoda, čemu pridonosi njihova pojačana prisutnost u sektorima koji su najteže pogođeni krizom.

U skladu s obrascima uočenim tijekom prethodnih globalnih kriznih situacija, najteže su pogođene zemlje u razvoju te socioekonomski slabiji slojevi društva (Rothwell et al., 2024).

Tijekom pandemijske 2021. godine milijuni su ljudi iznenada postali nezaposleni, boreći se pritom s osiguranjem osnovnih životnih potreba poput smještaja i hrane. Center on Budget and Policy Priorities (2021) proveo je istraživanje o učincima pandemijskog stanja američkog gospodarstva na hranu, stanovanje te borbu sa nezaposlenošću. Utvrdili su kako je čak 29% odraslih Amerikanaca, odnosno nešto više od 63 milijuna ljudi, smatralo pokrivanje uobičajenih troškova kućanstva donekle ili izrazito teškim u jesen 2021. godine. Listopad 2021. obilježio je gubitak 4,2 milijuna radnih mjesta u odnosu na prethodnu godinu, pogodivši pritom najviše,

dvostruko više od industrija sa srednjim i 15 puta više od industrija s visokim, industrije s niskim plaćama. 9% odraslih, odnosno 20 milijuna Amerikanaca, izjavilo je kako su teške prilike dovele do česte nestašice hrane u njihovim kućanstvima, što vrijedi za promatrano razdoblje od 29. rujna do 11. listopada 2021. godine. Pri tome, čak 1 od 7 stanara nije bio u stanju podmiriti stambene troškove na vrijeme, akumulirajući obveze stanarina i naknada mjesecima. Financijski problemi bili su glavni čimbenik koji je ograničavao kućanstva, uz nedostatak prijevoza i sigurnosne razloge.

Hrvatska se ubraja u gospodarstva na čije su djelovanje pandemijski učinci ostavili prodoran trag, zauzevši 8. mjesto među 27 zemalja Europske Unije s Velikom Britanijom u drugom kvartalu 2020. godine (Rogić Dumančić, Bogdan i Raguž Krištić, 2020). Priroda pandemije je, uz rigidnost sigurnosnih mjera, neizbježno vodila k lošoj turističkoj sezoni. Pad gospodarstva, odnosno oštar pad bruto domaćeg proizvoda u 2020. godini ponajviše je rezultat snažnog pada izvoza usluga uslijed lošeg stanja turizma. Nepovoljnom kretanju bruto domaćeg proizvoda doprinosi i izvoz roba, osobna potrošnja i investicije, gdje državna potrošnja i smanjenje uvoza pozitivnim obrascima pokušavaju ublažiti taj trend. Loše je ekonomsko stanje, prativši pad svjetskog gospodarstva, osobite posljedice ostavilo na tržištu rada pa je pad zaposlenosti vidljiv u svim djelatnostima.

Svjetska zdravstvena organizacija 5. je svibnja 2023. godine službeno proglasila kraj pandemije, no gospodarski i društveni učinci pandemije ostavili su dubok trag te su osjetni još i danas.

Tablica 5. Pregled odabranih povijesnih prekretnica s obilježjima „crnog labuda“

Kriterij / Događaj	Velika gospodarska kriza (1929.–1933.)	Prvi i drugi naftni šok (1973.–1983.)	Black Monday (1987.)	Pucanje Dot-com mjehurića (2000.)	Globalna financijska kriza (2008.–2014.)	COVID-19 pandemija (2019.)
Opis događaja	Globalna ekonomska kriza potaknuta krahom njujorške burze	Tržišni poremećaji uslijed dramatičnog rasta cijena nafte uzrokovano političkim napetostima	Najveći jednodnevni pad dioničkih tržišta u povijesti, s globalnim posljedicama	Rasplinjavanje špekulativnog mjehurića uzrokovano naglim rastom vrijednosti tehnoloških i internetskih tvrtki	Svjetska recesija izazvana kolapsom tržišta nekretnina i bankrotima velikih financijskih institucija	Globalna pandemija uzrokovana širenjem SARS-CoV-2 virusa
Uzrok	Špekulativni mjehurić, slom burze, bankovna panika, nejednakost u raspodjeli bogatstva, restriktivna monetarna politika i zlatni standard	Politički i vojni sukobi rezultirali su naftnim embargom (prvi šok) i smanjenjem proizvodnje nafte (drugi šok), uzrokujući globalne ekonomske posljedice	Preterane špekulacije, kolaps povezanih tržišta, računalno trgovanje i usporavanje američkog gospodarstva	Preterana valorizacija tehnoloških dionica neprofitabilnih poduzeća s neodrživim poslovnim modelima	Špekulativno kreditiranje u sektoru nekretnina, deregulacija financijskog sektora i olakšano izdavanje hipotekarnih kredita bez adekvatnih jamstava	Širenje SARS-CoV-2 virusa s wuhanske tržnice, uz brzu globalnu transmisiju potpomognutu globalizacijom
Utjecaj na tržište	Masovni gubitak kapitala, kolaps financijskog sustava, smanjenje investicija i potrošnje, val bankrota	Visoka inflacija i recesija, osobito su pogođena industrijska gospodarstva i zemlje ovisne o uvozu nafte	Povećana volatilnost i gubitak povjerenja u tržišta, brisanje gotovo polovice svjetskog bogatstva u vrijednosnim papirima	Kolaps cijena dionica i veliki financijski gubici, jedan od najvećih slomova tržišta u povijesti	Pad vrijednosti nekretnina, bankroti velikih banaka, gubitak povjerenja investitora, zaustavljanje kreditiranja i globalna kreditna kriza	Usporavanje gospodarske aktivnosti te rast siromaštva, nezaposlenosti i nejednakosti, posebno u zemljama u razvoju
Mjere kriznog menadžmenta	Fokus na državne intervencije, s posebnim naglaskom na financijske reforme i socijalne programe	Povećanje državnih intervencija, brojne energetske reforme i diversifikacija energetskih izvora	Intervencije državnih institucija pružanjem likvidnosti za podršku financijskom sustavu	Korištenje utemeljenih pristupa vrednovanja dionica, jačanje regulacija	Ekonomске stimulacije i paketi financijske pomoći.	Zatvaranja i javnozdravstvene mjere, ograničenja mobilnosti, potpore kućanstvima i poduzećima
Dugoročni učinci	Temeljite promjene u ekonomskoj teoriji i politici, jačanje državnog intervencionizma	Trajne promjene u energetskim politikama, razvoj novih tehnologija i stabilizacija cijena nafte	Jačanje svijesti o globalnoj povezanosti, slabljenje dolara, promjene u financijskom poretku, povećana regulacija tržišta	Povećana pažnja na održivost poslovnih modela, tehnološki sektor postaje oprezniji, pojačana regulacija i nadzor financijskih tržišta	Stroži regulatorni okviri za banke, reforme financijskih institucija, globalna ekonomska prilagodba	Povećanje globalnog duga, produbljivanje nejednakosti, trajne promjene u poslovanju i ekonomskoj strukturi

Izvor: izrada autora temeljem navedenog pregleda literature

Ekonomске krize, iako inicirane različitim uzrocima, često dijele zajedničke karakteristike i obrasce u svom utjecaju na globalno gospodarstvo, zajedno s mjerama implementiranim u svrhu ublažavanja učinaka njihovih posljedica.



*Slika 10. Sličnosti i povezanosti odabranih povijesnih događaja*

---

špekulativni mjehurići

---

manjak efikasnosti tržišta

---

globalni utjecaj

---

asimetričnost kriznih posljedica

---

globalizacija i efekt prelijevanja

---

državna intervencija

---

strukturne slabosti

---

preinake ekonomskih politika

---

promjene regulacija i institucionalnih okvira

---

političko-socijalni aspekt

Izvor: izrada autora temeljem provedenog pregleda literature

Špekulativni mjehurići i njihovo rasplinjavanje predstavljaju jedan od ključnih okidača brojnih financijskih kriza, uključujući Veliku gospodarsku krizu, Black Monday, rasplinjavanje Dot-com mjehurića i Globalnu financijsku krizu. U tim je instancama precijenjenost financijskih instrumenata, kao što je to bio slučaj s dionicama i nekretninama, dovela do naglih i dramatičnih korekcija na tržištu, uzrokujući masivne gubitke kapitala i produbljujući globalnu gospodarsku nestabilnost.

U većini su navedenih kriza povećana volatilitnost i gubitak povjerenja u tržišta predstavljali katalizatore koji su dodatno intenzivirali negativne posljedice neočekivanih kriznih situacija. Nakon početnih šokova, investitori su se odlučili na povlačenje uloga s financijskih tržišta, što je uzrokovalo daljnje padove vrijednosti imovine i produbljivanje recesije.

Začetak im je bio ukorijenjen u specifičnim geografskim područjima ili sektorima, no sve su navedene krize naposljetku ostvarile globalni utjecaj. Njihov se devastirajuć učinak brzo širio diljem svijeta, što je rezultiralo globalnim recesijama i dugotrajnim promjenama u globalnoj ekonomiji. Primjeri uključuju globalnu raširenost posljedica Velike gospodarske krize, prelijevanje financijske nestabilnosti američkog tržišta u 2008. godini te financijske šokove izazvane rasplinjavanjem Dot-com mjehurića.

Unatoč tome što su navedene krize globalnog karaktera, njihov utjecaj nije jednako raspodijeljen među različitim regijama i sektorima pa se sličnost može pronaći i u asimetričnosti kriznih posljedica. Primjerice, naftni su šokovi iz 1970-ih izrazito negativno utjecali na zemlje ovisne o uvozu nafte, dok su zemlje izvoznice nafte, poput država Bliskog Istoka, profitirale. U financijskoj krizi 2008. godine, sektori vezani uz nekretnine i financijske usluge bili su najviše pogođeni, dok su druge industrije pretrpjele sekundarne udare.

Globalizacija je akcelerirala širenje ekonomskih šokova tijekom kriza drugog tisućljeća, poput rasplinjavanja Dot-com mjehurića, Globalne financijske krize i pandemije COVID-19. Brza transmisija financijskih i gospodarskih problema diljem svijeta ukazuje na povećanu povezanost globalnih tržišta, što zahtijeva koordinirane međunarodne odgovore na buduće krize. Ekonomske krize, praćene efektom prelijevanja, nisu ostale ograničene na izvorni sektor ili geografsku regiju. Primjerice, Velika gospodarska depresija započela je u Sjedinjenim Američkim Državama, ali je ubrzo uzrokovala globalnu recesiju. Slično tome, kriza 2008. godine, iako je prvenstveno započela kao financijska kriza američkog tržišta, imala je ozbiljne posljedice na europsko tržište i šire. Prijenos je ubrzan globalizacijom financijskih tržišta i međuovisnošću gospodarskih aktivnosti.

Sve su navedene krize zahtijevale značajne državne intervencije. Od Velike gospodarske krize koja je dovela do široko rasprostranjenih financijskih reformi i jačanja socijalnih programa pa sve do intervencija tijekom Globalne financijske krize i pandemije COVID-19, vlade su bile prisiljene intervenirati kroz fiskalne i monetarne poticaje, regulaciju financijskih institucija i druge mjere kako bi stabilizirale tržišta i spriječile daljnje gospodarske padove. Svaka od ovih kriza potaknula je značajne promjene u regulaciji i institucionalnim okvirima.

Izdvojene krize otkrile su značajne strukturne slabosti ne samo na makroekonomskoj, već i na mikroekonomskoj razini. Povećana volatilnost cijena dionica i nekretnina, primjerice, negativno je utjecala na bogatstvo kućanstava, što je smanjilo potrošnju i dodatno usporilo gospodarski oporavak. Nedavno je pandemija COVID-19 dovela do strukturnih promjena u ponašanju potrošača i poslovnim modelima, što će vjerojatno imati dugoročne posljedice na mikroekonomsku dinamiku.

Zbog svojeg devastirajućeg učinka i globalnog raspona, ove su krize implicirale značajnu reviziju ekonomskih politika. Primjerice, Velika gospodarska kriza potaknula je temeljite promjene u ekonomskoj teoriji i jačanje državnog intervencionizma, dok su naftni šokovi 1970-ih doveli do promjena u energetske politikama i diversifikaciji izvora energije.

Dugoročne ekonomske krize također imaju značajan utjecaj na socijalnu koheziju i političke stabilnosti. Velika gospodarska depresija, primjerice, dovela je do masovnih socijalnih nemira i porasta protekcionizma, dok je kriza 2008. godine potaknula val populizma i nepovjerenja prema vlastima. Pandemija COVID-19 dodatno je produbila socijalne nejednakosti i stvorila nove političke izazove u mnogim zemljama.

Isticanjem aspekata koji odabrane krize povezuju, pruža se cjelovitija slika srodnosti, ali i kompleksnosti ekonomskih kriza, čime se otvara prostor za dublje razumijevanje njihovih uzroka, posljedica i potencijalnih rješenja.

#### **4. Uloga i značaj pojedinih faza kriznog upravljanja prilikom suočavanja menadžmenta s događajima „crnog labuda“**

Bez obzira na obilježja, krize testiraju organizacije i njihovo vodstvo (Ansell i Boin, 2019). Upravljanje kriznim situacijama duboko je integrirano u svakodnevicu organizacije pa menadžeri, koji stalno upravljaju krizama, često o tome ni ne razmišljaju (Luecke, 2005). Prolaskom vremena svijet se sve više nalazi pod teretom rastuće kompleksnosti, čineći na taj način uobičajene pojave beznačajnima. Krizno upravljanje postaje interes svih poduzeća, kao i kupaca te dobavljača na koje se krizna situacija prelijeva, zbog toga što gotovo da ne postoji poduzeće koje je zaštićeno od krize koja dovodi njegov opstanak u pitanje. Iako menadžeri poznaju navedeni rizik, taj rizik isključuje vjerojatnost pojave „crnih labudova“ (Taleb, 2007).

Kako bi se omogućilo dublje razumijevanje postojećeg stanja kriznog upravljanja, ali i izazova s kojim je ono suočeno, provedeno je empirijsko istraživanje primjenom metode dubinskog intervjua na uzorku koji se sastojao od stručnih osoba, odnosno osoba s višegodišnjim radnim iskustvom te dobrim poimanjem ovog područja. Cilj istraživanja stjecanje je dubljeg uvida u postojeća znanja, osobna mišljenja stručnjaka te praktičnu primjenu kriznog upravljanja u organizacijama, s posebnim naglaskom na ovladavanje nesvakidašnjim događajima visokog utjecaja. Dubinski intervjui omogućuju autentičan uvid u područje istraživanja, dopuštajući ispitanicima da vlastitim riječima i na vlastiti način opišu iskustva, dajući uvid u različite pristupe, poimanja i doživljavanja jednake problematike (Magnusson i Marecek, 2015). U srži ove kvantitativne metode nalazi se razumijevanje značaja kojeg ispitanici pripisuju vlastitim iskustvima, odnoseći se ovom prilikom na menadžere i doticaje koje su tijekom svojeg radnog vijeka ostvarili s neželjenim i neplaniranim situacijama. S obzirom na željeni cilj istraživanja, ovakav istraživački pristup smatrao se najprikladnijim.

Menadžer je, prema Hrvatskoj enciklopediji (2024), definiran kao osoba koja svojim položajnim autoritetom upravlja organizacijskim resursima u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva, neovisno o tome na kojoj se organizacijskoj razini nalazi njegova odgovornost. Za potrebe realizacije ovog istraživanja intervjuirano je trinaest stručnjaka za koje se pretpostavilo da imaju, ili da bi mogli imati potrebna iskustva i/ili saznanja povezana s kriznim upravljanjem organizacija koje djeluju na području Republike Hrvatske. Dakle, radi se o uzorku menadžera, čija je struktura pobliže ilustrirana u Tablici 6.

Tablica 6. Struktura intervjuiranih osoba prema spolu, godinama radnog staža, stupnju završenog obrazovanja te prema području osobnog djelovanja

Kod	Spol	Godine radnog staža	Obrazovanje	Sektor	Osnovna djelatnost organizacije/poduzeća	Naziv radne pozicije
1	Ž	33	doktorat	javni	klimate aktivnosti	ravnatelj uprave
2	M	31	VSS	privatni	energetika	predsjednik uprave
3	M	29	VSS	privatni	distribucija i logistika	član uprave
4	Ž	22	VSS	javni	financije	načelnik sektora
5	Ž	20	VSS	privatni	proizvodnja	direktor marketinga
6	Ž	18	poslijediplomski specijalistički studij	privatni	usluge revizije	partner
7	Ž	16	VSS	privatni	odnosi s javnošću i savjetovanje	vlasnik
8	Ž	16	VSS	privatni	proizvodnja	<i>brand business director</i>
9	Ž	16	VSS	privatni	upravljanje nekretninama	voditelj financija i odjela za razvoj
10	Ž	16	poslijediplomski specijalistički studij	privatni	usluge revizije	partner
11	M	9	VSS	privatni	usluge računovodstva, revizije, poreznog i financijskog savjetovanja	menadžer odjela računovodstva
12	M	9	SSS	privatni	proizvodnja i distribucija	regionalni voditelj prodaje te voditelj non-retail kanala
13	M	5	VŠS	privatni	usluge računovodstva, revizije, poreznog i financijskog savjetovanja	supervizor odjela poreznog savjetništva

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja

Potencijalni sudionici istraživanja kontaktirani su putem poslovne društvene mreže LinkedIn te putem mail adrese, ukoliko je ona bila poznata ili pak dostupna. S obzirom na vremensku iscrpnost odabrane metode, ali i nedovoljnu upućenost u tematiku kriznog upravljanja, najizazovniji dio istraživačkog procesa predstavljao je pronalazak potencijalnih ispitanika. Velika prepreka bila je nedostatak potrebnog znanja i/ili iskustva kontaktiranih osoba, koje bi, ukoliko zbog navedenih razloga odbiju sudjelovati u istraživanju, rado predložile kolege, poslovne partnere ili pak poznanike za koje smatraju da su kompetentniji sudionici istraživanja. Isprike su uglavnom bile povezane s manjkom deložirane odgovornosti i s nedostatkom iskustva, ali i s izostankom adekvatnog sustava kriznog upravljanja na razini cijele organizacije. Istraživanje se provodilo u razdoblju od 10. srpnja do 10. kolovoza 2024. godine, a realizaciju je moguće podijeliti u nekoliko faza ili koraka.

### Slika 11. Istraživački proces



Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja

Provedbi istraživanja prethodilo je iscrpno proučavanje raspoložive literature, s obzirom na to da je za izradu istraživačkog instrumenta potrebno dubinsko razumijevanje predmeta, cilja i metode istraživanja.

Kako bi provedba istraživanja bila moguća, bilo je potrebno izraditi podsjetnik za dubinski intervju čiji je sadržaj temeljen na teorijskim spoznajama akumuliranim pregledom relevantne literature. S četrnaest se pitanja, uz prateća potpitanja, nastojao pružiti cjelovit pregled procesa kriznog upravljanja, od aktivnosti koje prethode nastupanju krize pa sve do retrospektivnog pogleda na istu. Uz pitanja koja su bila usmjerena na predmet i cilj istraživanja, postavljena su i četiri opća pitanja koja su se odnosila na identifikaciju sudionika s obzirom na ostvareni stupanj obrazovanja, godine radnog staža, trenutnu poziciju i osnovnu djelatnost organizacije u kojoj su zaposleni. Određen stupanj slobode i fleksibilnosti pri davanju odgovora osiguran je polustrukturiranim oblikom pitanja, dok je podsjetnik za dubinski intervju služio kako bi, prilikom provedbe istraživanja, smisleno strukturirao razgovor.

Ispitanicima su zbog vremenske iscrpnosti, ali i kao poticaj na sudjelovanje u istraživanju, dane na izbor okolnosti provedbe istraživanja. Samo je jedan ispitanik izrazio želju za susretom uživo, dok se ostatak razgovora odvio putem telefonskog ili, u manjem broju slučajeva, video poziva. Ovisno o otvorenosti ispitanika, dubinski su se intervjui provodili u trajanju od 30 do 90 minuta. Neovisno o okolnostima razgovora, sudionici istraživanja bili su obaviješteni o tome da se razgovor snima te kako će prijepisi razgovora, u svrhu istraživanja, biti priloženi u rad. Kako bi bili voljni sudjelovati u dubinskom intervju koji se tiče izrazito osjetljive tematike, ispitanicima je, prethodno sudjelovanju u istraživanju, zajamčena anonimnost. Istom se odlukom nastojala osigurati iskrenost i otvorenost ispitanika kako bi konačni ishod istraživanja bio što kvalitetniji.

Nakon provedenih intervjua, razgovore je bilo potrebno preslušati te procesom transkriptiranja pretočiti u tekst kako bi analiza sadržaja bila olakšana. Istraživanje je rezultiralo sa 68 tekstualnih stranica nad kojima je tek trebalo provesti tematsku analizu.

Posljednji korak u provedbi istraživanja bio je obrada podataka, sistematiziranih sukladno fazama procesa kriznog upravljanja kako bi se dobio cjelovit i smislen pregled rezultata.

Zahvaljujući svom opširnom i većinski nestrukturiranom karakteru, dubinski intervju odlikuje fleksibilnošću koja dozvoljava ispitanicima da iznesu iscrpne odgovore na postavljena pitanja (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2014). Vremenski je zahtjevna metoda, no iz tog razloga dozvoljava dubok uvid u obrađivanu tematiku. Intervju omogućuje doticaj s čitavim nizom osobnih iskustava ispitanika, ali i uvid u to kako ista oblikuju njihove stavove i postupke (Magnusson i Marecek, 2015). Ponekad su stavovi eksplicitni i jasno izraženi, no važno je prepoznati kako ispitanici mogu iznositi svoja razmišljanja i na manje eksplicitan način. Osnovne su prednosti ovog istraživanja usko povezane s glavnim nedostacima, gdje temeljna ograničenja dubinskog intervju proizlaze upravo iz njegove prirode (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2014). Smanjena razina strukturiranosti može dovesti u pitanje pouzdanost ishoda provedenog istraživanja, dok iznošenje osobnih iskustava vodi k problemu pristranosti, ali i mogućnosti nenamjernog iskrivljenja danih odgovora – bilo od strane ispitanika ili pak ispitivača. Iako su rezultati istraživanja indikativni, malen broj ispitanika te moguće poopćivanje danih odgovora neće pružiti potpunu sliku predmeta istraživanja. Stoga, prilikom interpretacije rezultata nužno je imati na umu istaknuta ograničenja te s oprezom pristupiti primjeni dobivenih zaključaka na širu populaciju.

#### **4.1 Anticipativno upravljanje krizom**

Istraživanje je započelo s općenitim, no prije svega špekulativnim pitanjem o mogućnosti predviđanja krizne situacije, problematikom koja zalazi u samu srž djelovanja kriznog menadžmenta.

Svi ispitanici (13) složili su se da je moguće predvidjeti potencijalne krizne situacije. Ipak, većinski se nadovezuju kako pri tome nije moguće biti u potpunosti precizan ili pak ispravan, te kako je nemoguće predvidjeti tijek razvijanja, ali i obujam krizne situacije. Bitno je naglasiti kako veliku razliku čini podjela na vanjske i unutarnje krizne situacije pa dok upoznatost sa redovnim poslovanjem omogućava predviđanje unutarnjih kriza, vanjske je krizne situacije teže ili, po nekim navodima, nemoguće predvidjeti. Sugovornik 11, unatoč pozitivnom odgovoru, nastoji pružiti realan pogled pa ističe kako detekcija uvijek kasni. Moguće je zaključiti ovo pitanje sa zanimljivim stavom sugovornika 13: „*kada bi sve mogli predvidjeti, ne bi postojale krize*“.

Ispitanici navode kako je nastupanje krizne situacije neizbježno, uzimajući to u obzir prepoznaju kako je anticipativni pristup neophodan za opstanak, ali i razvoj poduzeća u potencijalno destruktivnim uvjetima. Sugovornica 7 taj navod stavlja u perspektivu: „*moгуće je predvidjeti, i bitno je tako se ponašati*“.

Pojam krizne situacije u pitanje je doveo sugovornik 3: „*Diskutabilno je što je to uopće krizna situacija*“. Poruka je jasna, kriza je uvelike ovisna o individualnim obilježjima subjekta kojeg je zatekla pa će katastrofalan događaj biti presudan za jedno, a u potpunosti neprimjetan za drugo poduzeće. Odnosno, kriza za jedno poduzeće, prilika je za drugo. Nadovezavši se na Churchillovu izreku „*do not waste a good crisis*“, isti sugovornik nastavlja: „*anticipacijom krize možeš se pripremiti da uđeš punim jedrima u oluju, to je osnovna stvar*“.

Kako anticipacija nenadane krizne situacije uvelike ovisi o upućenosti u dnevne aktivnosti, sugovornica 1 naglašava: „*predvidjeti se mogu osobito kada imaš dobar plan rada te poznaješ opseg zadataka u kontekstu ljudi i dionika koji sudjeluju izvan tvoje kontrole*“. Potvrđuje to i stav sugovornice 4: „*iskustveno i u odnosu s ljudima, razmišljajući dva koraka unaprijed stvari se mogu predvidjeti*“.

Ključ anticipacije moguće je pronaći u svakodnevnim aktivnostima, ali i na tržištu. „*Najčešće na samom tržištu istih ili sličnih djelatnosti, kao i vezanih djelatnosti, postoji cijeli niz pokazatelja koji upućuju na promjene koje dolaze, iako nikad nije moguće u potpunosti predvidjeti cijeli razvoj situacije. Za samu anticipaciju najčešće se koristimo istraživanjem i promatranjem tržišta istih/sličnih usluga, kao i vezanih tržišta čije promjene kao domino efekt najčešće utječu i na samo tržište u kojem mi djelujemo*“, odgovor je sugovornice 6 s kojim se slaže nekolicina ispitanika. „*Cijela uprava aktivno predviđa situacije jer ne bi preživjeli da radimo od danas do sutra. Izrađuju se prognoze prodaje, prodajnih procesa i kanala, a sve repromaterijale nabavljamo dosta unaprijed – minimalno polugodišnja pa čak i godišnja razina. Redovno se analiziraju svi tržišni parametri, dobro su mjerilo nafta, transport i cijene. Nafta je pokretač svega, ona za sebe veže promjene drugih proizvoda i usluga – mi smo proizvođač i distributer pa je bitno predviđati unaprijed. Planove prodaje radimo krajem tekuće godine, a tada imamo jasne brojke koje želimo ostvariti u sljedećoj godini.*“, detaljno iznosi sugovornik 12. Ipak, ispitanica 5 ističe: „*nekada bez obzira na najave, nismo svjesni koliko je situacija ozbiljna*“.



*„Izvanredne situacije postale su česte“, navodi sugovornica 5 te se nadovezuje kako veći obujam kriza ostavlja svoj trag na poslovanju, taj se pak učinak „prelijeva na tržište, nitko nije imun i svi osjećaju posljedice“.*

*„Krizna će se dogoditi, to nije upitno – jedino što trebaš napraviti u tom slučaju je pripremiti se za njezino nastupanje, sve ostalo je špekulacija. Uvijek predviđaš krizu. Cilj strateškog menadžmenta je predviđanje krize. Imaš dio internih i dio eksternih okolnosti koje se neminovno događaju.“*, jasno je izražen stav sugovornika 3.

S obzirom na to da se svi sugovornici slažu kako je nastupanje kriznih situacija neizbježno, jasno je da se svi na nju, u većim ili manje obujmu, i pripremaju. Zanimljiv je stav sugovornika 3: *„pravi problem je u tome što se nalazimo u dinamičkom sustavu te je upitno koliko uopće možemo djelovati na krizu“*. S tim se stavom slaže i sugovornica 6 koja, iako u poduzeću anticipira, pesimistično ističe da se pravi izazov nalazi u samoj prirodi kriza: *„krize koje su posljedice iznenadnih situacija poput prirodnih nepogoda ili pandemije naglo ili postupno, ali potpuno utječu na (ne)ravnotežu tržišta, mijenjaju pravila djelovanja i opstanka te se na takve nagle i grube promjene nije moguće unaprijed pripremiti. Ipak, u praksi se pokazalo da lojalno okruženje upravljano mirnom rukom i stabilnošću, te prihvaćanjem promjena može pozitivno utjecati i olakšati prilagodbu novim uvjetima te na taj način povećati izgleda za opstanak“*. Nekolicina sugovornika poziva se na godine staža, ističući kako iskustvo predstavlja veliku pomoć pri razumijevanju mogućnosti nastupanja, ali i daljnjeg tijeka razvoja kriznih situacija. Odgovor sugovornice 8 to jasno sažima: *„ja kao osoba anticipiram i donosim scenarij A, B ili C kako postupati u određenim situacijama, ili još bolje da se to ne dogodi uopće“*, *„iako je to povezano s planiranjem, smatram da je to direktno povezano s godinama rada na istoj ili sličnoj funkciji u istoj organizaciji“*. Iskustvo je broj jedan naglašava te navodi: *„teško je anticipirati nešto što radiš prvi put, ako nisi u tome ne možeš znati što te čeka iza ugla“*.

Poučena važnošću pripreme koju do pandemije nisu redovno prakticirali, sugovornica 8 ističe: *„Radimo različite scenarije kako bi, kada se i ako se situacija dogodi, izvadili tablicu koja je već spremna, gdje imamo određene izračune i momente izbora. Sve to radimo kako bi dobili na vremenu, u krizi je vrijeme ključno. Treba brzo reagirati, ali ne i ishitreno. To je jedan od načina na koji možemo utjecati na okolnosti, biti djelomično spreman na njih.“*

Priprema za neplanirane i neželjene krizne događaje odvija se unutar područja djelovanja sugovornika, ovisno o iskustvu, radnoj poziciji te osnovnoj djelatnosti organizacije pa se njihove aktivnosti razlikuju.

„Ovisi“ često je ponavljan izraz sugovornika, krizne situacije nisu egzaktne pa samim time nemaju ni egzaktna rješenja. „Strategije su zavisne – imamo različite vrste kriznih situacija, a time i različite vrste scenarija. Imamo i određene scenarije koje primjenjujemo na svakoj krizi koja se događa.“, ističe sugovornik 2. „Pravila ne postoje – kako se situacija iznjedri, prema njoj se postupa individualno. U krizi je sve otežano pa su nužni stalni sastanci, ponekad nekoliko puta dnevno. Važna su planiranja, njima smo se istaknuli jer smo u svakom trenutku krize imali robe.“ dijeli svoje iskustvo ispitanik 12.

„Krizne se dešavaju nekoliko puta godišnje, u većem ili manjem intenzitetu. Ljudi odu i ne ostave informacije, a postoje rokovi koje treba doseći. Pozovu se svi koji su uključeni u projekt, gledamo tko može 'uletiti' u kojem dijelu kako bi se priča pogurala. Imamo intenzivnu komunikaciju, svakodnevnu, ali i intenzivnu koordinaciju. Rok se pomaknuo, ključna osoba je otišla – mi i dalje moramo sve napraviti. Odredi osobe, podijeli odgovornosti, razjasni rokove, intenzivno prati koordinaciju.“, stav je sugovornice 5.

„Ključne strategije koje smo koristili uključuju planiranje kao ključnu stavku u reviziji, redovitu analizu rizika, simulacije scenarija te kontinuirano praćenje ključnih poslovnih pokazatelja“, primjeri su koje navodi sugovornica 10 zaposlena u konzultantskom poduzeću. „Naša glavna usluga ovisi o znanju, a ljudi su glavni kapital, te bi iz tog razloga naglasio da su zaposlenici glavni alat i da tu polaze krize“, navodi ispitanik 11, ukazujući na razlike između financijskog sektora i drugih djelatnosti: „iz iskustva govoreći, nijedna kriza ne dolazi u našem sektoru izvana jer nijedan kupac nije toliko bitan da ga ne bi mogli zamijeniti drugim, ili pak da ne bi mogli podići naknade drugim klijentima da izravnamo gubitak“.

Pri nastupanju krize, jednoglasno je mišljenje da valja odmah reagirati. Kako navodi sugovornica 10: „metode su nam omogućile da prepoznamo rane znakove problema i poduzmemo proaktivne korake“. Odabrani alati preventivnog djelovanja, jednako kao i preferirani strateški pristupi, uvelike su ovisni o osnovnoj djelatnosti poduzeća ili organizacije. Nužno je istaknuti misao sugovornika 13: „rizik pak nije moguće ukloniti ni u najoptimalnijim okolnostima.“ Ovdje je moguće nadovezati se sa izjavom sugovornika 11 kako je organizacija živa, subjekt je to gdje svaka novost vodi k promjenama uvjeta rada.

Nekolicina sugovornika naglašava važnost pravodobne komunikacije, čija se neophodnost za predviđanje i upravljanje kriznim situacijama iznova spominje u gotovo svim dijelovima provedenog intervjua. Sugovornica 8 jasno to sažima: „komunikacija je ključ - samo s jasnom, otvorenom i preciznom komunikacijom može se doći do rješenja ili konsenzusa“.

Iako sugovornici navode kako se pripremaju na krizne situacije, priprema je rijetko jasno definirana te usmjerena na dugi horizont. Svega jedan sugovornik, i to sugovornik 2, ističe kako, uz redovne mjesečne i kvartalne prognoze, smatraju presudnim prognoziranje od 3, 5 ili pak 10 godina unaprijed.

Tablica 7. Pregled ključnih spoznaja i implikacija prvog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<i>Temeljem vlastitog iskustva, bi ste li rekli da je moguće predvidjeti potencijalne krizne situacije?</i>		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Krizne situacije su neizbježne i organizacije se moraju kontinuirano pripremati, pri čemu je anticipacija ključna za opstanak organizacija.	Kontinuirano predviđanje i implementacija prikladnih instrumenata ranog upozorenja uspostavit će temelje za adekvatnu i pravovremenu reakciju.	Preventivno upravljanje, kao najučinkovitiji način upravljanja krizama, potvrđuje potrebu za proaktivnim pristupom u anticipaciji i prevenciji kriznih situacija. Osmanagić Bedenik (2003) ukazuje na važnost osjetljivosti na promjene okoline, što omogućuje ranije prepoznavanje i reakciju na potencijalne krize.
Moguće je predvidjeti krizne situacije, no točnost predviđanja daljnjeg tijeka razvoja je reducirana.	Anticipativno upravljanje zahtijeva fleksibilne i prilagodljive strategije koje uzimaju u obzir neizvjesnost i nastupanje neočekivanih promjena.	
Kriza je relativan pojam, može se razlikovati ovisno o okolnostima, djelatnosti i stupnju razvijenosti pojedine organizacije.	Pristup kriznom upravljanja individualan je, potrebno je identificirati specifične faktore rizika relevantne za vlastito poslovanje.	Budućnost se često ne poklapa s realnošću zbog osobnih uvjerenja i percepcija (Faulkner, Feduzi i Runde, 2017), što upućuje na potrebu za prikupljanjem potpunih informacija kako bi se smanjila neizvjesnost te unaprijedilo donošenje odluka.
Iskustvo igra ključnu ulogu u uspješnoj anticipaciji kriza.	Organizacije trebaju valorizirati iskustvo zaposlenika i integrirati ga u proces upravljanja krizama, uključujući razvoj scenarija i simulacija.	
Interne krizne situacije lakše se predviđaju jer se temelje na upućenosti u svakodnevno poslovanje, dok su eksterne krizne situacije nepredvidive.	Analiza i praćenje redovnog poslovanja mogu poboljšati pripremu za unutarnje krize, dok vanjski čimbenici zahtijevaju proaktivno praćenje tržišta i vanjskih utjecaja.	Kompleksnost i međuovisnost ekonomskih procesa doprinose neizvjesnosti (Dow, 2015), krizni planovi nisu uvijek dovoljni zbog nepredvidivosti kriza (Pearson i Mitroff, 1993). Stoga, krizno upravljanje zahtijeva sposobnost prilagodbe, a ne oslanjanje na ustaljene procese i strogo definirane planove.
Kontinuirana analiza tržišnih pokazatelja igrat će ključnu ulogu, zajedno s razradom potencijalnih kriznih scenarija, u prepoznavanju nagovještaja neočekivanih kriznih situacija.	Redovite simulacije i analiza rizika trebaju postati sastavni dio poslovnih procesa kako bi se poboljšala pripremljenost na krizne situacije.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Podjela mišljenja prisutna je kod upita na koji se način sugovornici pripremaju za neplanirane i neželjene događaje, uključuju li sve odjele i timove u te pripreme. Uvriježeno mišljenje ne postoji, ovisno o okolnostima sužava se ili proširuje krug uključenih aktera.

*„Predviđanje, dobri i čvrsti temelji, kvalitetni ljudi na koje možeš računati – najbolja priprema“,* ističe ispitanik 12, voditelj odjela domaće organizacije. Stoga, unatoč dubokoj strukturi, navodi da su prilikom priprema uključeni svi odjeli: *„apsolutno svi koji postoje i u bilo kojim kriznim situacijama“*. Naglašava da je u kriznim situacijama jasan red te da je svatko upoznat sa svojom ulogom, što je jedan od čimbenika uspješnog upravljanja. Mnogo se može naučiti iz njegove jednostavne poruke koja naglašava vrijednost ljudskog faktora: *„svi su bitni i prema svima se treba jednako ponašati, neophodan je čak i jedan skladištar – bez njega ništa ne bi funkcioniralo“*.

Ljudski faktor ključna je karika u svim trenucima suočavanja s krizom pa sugovornik 12 ističe: *„Gotovo sve do sada smo uspjeli dobro predvidjeti i izbjeći. Stavio bih naglasak na ljude – timski rad i ljudi nužni su za izvedivost poslovnog procesa. Mi smo se na primjeru pokazali kao veliki tim, svi izlaze u susret jedni drugima. U neželjenim smo situacijama svi improvizirali, radili u svim odjelima pa čak sam i ja iz prodaje radio u skladištu. Tim je velika odlika. Kad se ozbiljno poljulja sistem, nema pravila.“*

Ukoliko su kapaciteti oskudni, pravovremena će reakcija biti uvjetovana obujmom dnevnih aktivnosti pa ispitanica 1 ističe: *„Nije moguće pravovremeno reagirati zbog obujma zadataka, tada često ne možeš doći na red - to je domino efekt, ako su svi zagušeni s poslom nije moguće posvetiti pozornost signalima. Potrebno je reorganizirati posao i pojačati intenzitet tjednih 'briefinga'.“* „Nedostaju nam ljudi, ali to je problem tržišta“, ističe sugovornica 5. Nedostatak radne snage je, ovisno o području u kojem djeluju, problem s kojim se ispitanici suočavaju, ili čiju realizaciju iščekuju. *„S manjkom ljudi sve je teže, procesi se usporavaju - sve ovisi o krizi i o tome s koliko ljudi raspoložem“*, navodi sugovornica 4.

Suprotan stav sugovornika zauzet je iz razloga zabrinutosti, panična reakcija zaposlenika na nagovještaj krize otežati će pripremu, identifikaciju i upravljanje. Potvrđuje to sugovornica 9 sljedećim navodom: *„ne uključujemo sve odjele u pripreme jer ljudima često višak informacija uzrokuje paniku, naročito kada nisu dovoljno upućeni“*, ističući pritom da se informacije dostavljaju samo onima kojima su neophodne za daljnje djelovanje. I sugovornik 2 suprotnog je stava: *„ne uključujemo, uključuje se najuži tim koji se sastoji od članova uprave i operativnih direktora koji provode dane zaključke u djelo“*. S obzirom na dugogodišnje iskustvo rada u području odnosa s javnošću te titulu komunikacijskog stručnjaka, od posebne je težine riječ sugovornice 7: *„nikada se ne uključuju svi timovi i odjeli u te pripreme“*. Nastavlja kako je nužno oformiti krizni tim: *„kod kriznog tima govorimo o ulogama ljudi – komunikacijski savjetnik, odvjetnik, osoba koja je upoznata sa samom materijom (nalazi se u timu pogođenom*

krizom), menadžer“. Zanimljivo je stajalište iste sugovornice: „bitno je imati dva tipa osobnosti – jedna osoba koja je paranoična, konstantno osmišljava nove stvari koje bi se mogle dogoditi, procuriti, anticipira ono što nije izašlo van, i jedna smirena osoba“.

Prilikom anticipacije preventivno se informira najuži krug ljudi oko područja odgovornosti, a daljnji razvoj situacije diktirat će obujam informiranja. Većina sugovornika se slaže da, u tome slučaju, kako to sažima sugovornica 4: „najuži ljudi oko područja odgovornosti moraju biti svjesni opasnosti i biti pripremljeni na sve moguće scenarije – od najoptimalnijeg A do najneželjenijeg C“. „Tek prvom kriznom komunikacijom se shvaća što je sve potrebno kako bi drugi put bili spremni“, ističe sugovornica 7.

Tablica 8. Pregled ključnih spoznaja i implikacija drugog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Na koji način se pripremate za neplanirane i neželjene događaje, uključujete li sve odjele i timove u te pripreme?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
U kriznim situacijama često se uključuje samo najuži tim, a ne svi odjeli i timovi.	Važno je oformiti specijalizirani krizni tim koji će koordinirati aktivnosti i minimizirati štetu. Međutim, pristup treba biti fleksibilan, ovisno o dostupnim organizacijskim resursima i samoj prirodi krizne situacije.	Ne postoji univerzalna strategija za nošenje s ekstremnim događajima jer strategije brzo postaju zastarjele (Hamel i Välikangas, 2003).
Previše informacija može izazvati paniku među zaposlenicima.	Organizacije moraju pažljivo upravljati informacijama i osigurati selektivnu komunikaciju kako bi izbjegle neželjene reakcije unutar timova.	
Nedostatak radne snage i preopterećenost zadacima otežavaju pravovremeno reagiranje na krizne signale.	Potrebno je osigurati adekvatne resurse i reorganizirati poslovne procese kako bi se povećala spremnost na krizne situacije.	Prema Pearsonu i Mitroffu (1993), organizacije se trebaju pripremiti strategije za različite oblike krize, ne samo one povezane s osnovnom djelatnošću. Široka paleta uključenih aktera pomoći će u ostvarivanju navedenog cilja.
Ljudski faktor i timski rad ključni su za uspješno krizno upravljanje.	Organizacije trebaju ulagati u timsku suradnju i osnaživanje zaposlenika kako bi se povećala otpornost na krize.	
Krizni timovi trebaju biti strukturirani prema specifičnim ulogama, gdje različite osobnosti mogu pomoći u upravljanju kriznim situacijama.	Uspješno krizno upravljanje zahtijeva definiranje jasnih uloga i odgovornosti unutar kriznog tima, kako bi se omogućila brza i koordinirana reakcija.	Uspjeh kriznog upravljanja veći je kada djeluje tim, a ne samo jedna osoba (Singh i Chahal, 2015).
Krizna komunikacija je ključna za bolju pripremljenost u budućim krizama.	Potrebno je kontinuirano razvijati krizne komunikacijske strategije i učiti iz prethodnih kriznih iskustava kako bi se unaprijedile reakcije na buduće izazove.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Iz istih se razloga podjela mišljenja javlja i prilikom sljedećeg pitanja, odnosno problematike pravovremenog informiranja svih ključnih dionika o potencijalnoj krizi.

Sugovornik 3 pruža realnu perspektivu: „*Prva stvar u potencijalnoj krizi je pitanje da li baš sve želiš informirati, a zatim i na koji način ih želiš informirati. U krizi se ljudi osjećaju nesigurno, osobito kada na krizu ne mogu ostvariti neki utjecaj. Ako nametneš ljudima krizni menadžment biti će dvije reakcije – oni koji mogu otići će vrlo brzo otići.*“

Svi su ispitanici jednoglasni pri isticanju važnosti brze komunikacije koja će omogućiti pravodobno informiranje. Tok informacija osigurava se nizom alata, od tradicionalnih poziva, mailova i sastanaka pa sve do virtualnih rješenja i komunikacijsko-edukacijskih platformi. Odabir instrumenata uvelike je ovisan o veličini i razvijenosti organizacije te su, svjesni važnosti brzog komuniciranja, svi sugovornici otvoreni alatima koji će im omogućiti da taj zadatak izvrše na kvalitetniji, odnosno efikasniji način. „*Za vrijeme krize moraš biti brz*“, navodi sugovornik 3 te nastavlja da, iz tog razloga, „*informacija mora brzo dolaziti*“.

Pandemija je poslovanje svake organizacije stavila na test novog normalnog. „*Dok u uredu imamo sve osigurano, kod kuće to jednostavno nije tako*“, istaknula je sugovornica 4. Priroda pandemije istaknula je potrebu za novim komunikacijskim alatima. Ona je, svjesna promjena osobnih i poslovnih mogućnosti te prenošenja poslovnih aktivnosti i procesa u online sferu, provela upitnik među svim zaposlenicima koji su u tome trenutku spadali u njezinu nadležnost, provjerila rezultate te utvrdila slaba područja, a zatim napravila upute koje će im pomoći.

Neovisno o tome je li informiranje usmjereno prema unutra ili prema van, ispitanici dijele mišljenje da je potrebno odmjereno i smisleno dijeliti informacije. Sažima to ispitanik 3 u svojim razmišljanjima: „*U krizi moraš dozirati informacije. Uz doziranje informacija, način doziranja informacija je izrazito bitan. Moje mišljenje je da se ovdje radi jako puno grešaka zbog toga što direktor dolazi sa stavom da je sve grozno. Više od toga nije potrebno, samo predstavlja problem.*“ Komunikacijska stručnjakinja, odnosno sugovornica 7, to potvrđuje kratkom i jasnom narodnom uzrečicom „*puno baba, kilavo dite*“ te ističe kako je to posebno izraženo kod velikog broja članova uprave „*koji misle da, svaki od njih, mora nešto reći na neku temu*“.

Kvalitetnu povezanost svih relevantnih dionika nije moguće osigurati preko noći pa sugovornik 12 navodi: „*To su temelji firme, počinje od početka i toga kako nastojiš posložiti funkcioniranje odjela. Ako jedan od članova tima nije pravovremeno reagirao, cijeli se lanac poljulja pa je važno kvalitetno oformiti timove ljudi. Kada kriza nastupi prekasno je – nastaje nemir, stres,*

*bude i prepirki. U krizi nema potpune kontrole, prepušten si višim silama.“* Koncept komuniciranja u suštini je jednostavan, a tako ga je potrebno i promatrati. Navedeno potvrđuje sugovornik 2 koji kratko i jasno govori: *„Ne vidimo prepreke pravovremenom informiranju jer je bitan redoviti i transparentni način vođenja koordinacija, gdje se obrađuju važni elementi pa je samim time i moguće naslutiti nastupanje krize.“* Jedno je jasno, kvaliteta se ne može uspostaviti ukoliko se djeluje od danas do sutra.

Komunikacijski kanal odozgo prema dolje osobito je važan u trenucima kriznih situacija, ovlaštene osobe će relevantnim informacijama, ali i jasnim te preciznim uputama postaviti temelje za učinkovit proces kriznog upravljanja. Povjerenje prema nadređenima neophodno je za uspješno krizno upravljanje pa sugovornik 3 ističe: *„Za vrijeme krize te ljudi moraju vidjeti. Primjerice, poplava u skladištu i ti ne možeš ništa napraviti po pitanju te poplave – ljudi te moraju vidjeti iz jednostavnog razloga, kriza je i bez obzira na to što ne možeš ništa napraviti, ljudima daješ određenu sigurnost. Nije pitanje osobe, već je pitanje pozicije - ljudi moraju vidjeti da si ti zainteresiran. Moraš otići među ljude. Najveća greška koju po meni ljudi rade je da misle da ćeš krizu riješiti iz svog ureda.“*

S obzirom na to da je ova problematika iznova naglašavana, neophodno je obratiti pozornost i na propuste koji bi mogli ugroziti uspostavljanje kvalitetnih komunikacijskih kanala, odnosno slobodnih informacijskih tokova. Svi koji su se osvrnuli na propuste koji otežavaju pravovremeno informiranje slabost su pronašli u ljudskom faktoru. Jedan od često spomenutih čimbenika je pretjerano oslanjanje na vlastite mogućnosti, prividno siguran u to da problem može riješiti samostalno pojedinac će informacije dostaviti s odmakom. Uzrok kašnjenja može biti i strah od posljedica jer, kako to ispitanik 13 navodi, *„nitko ne želi da se dogodi klasična, kako se kaže, 'kill the messenger' situacija“* te ističe da je strah prisutan i kod žrtava mobinga. Nastavlja s neučinkovitošću, odnosno događajem „pokvarenog telefona“ koji iskrivljuje prenesene poruke.

*„Prepreka realno nema, informacija prođe kroz sustav. Mi se nalazimo u kontinuiranom procesu, informacije kolaju konstantno. Prepreka je kad netko ima problem i samostalno odluči da ga ne želi komunicirati u datom trenu. Ocijeni da ga ne mora dijeliti dalje jer misli da problem može samostalno riješiti ili pak skriva kako se problem ne bi primijetio.“*, stav je ispitanice 5 o preprekama pravovremenom informiranju.

Tablica 9. Pregled ključnih spoznaja i implikacija trećeg pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<i>Kako osiguravate da svi ključni dionici unutar organizacije budu pravovremeno informirani o potencijalnoj krizi?</i>		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Brza i efikasna komunikacija smatra se ključnom za krizno upravljanje, ali odabrani alati i startegije ovise o veličini i stupnju razvijenosti organizacije.	Ulaganje u komunikacijske alate neophodno je prioritetizirati, kako bi se omogućila pravovremena i kvalitetna informiranost svih dionika u kriznim uvjetima.	Schoemaker i Day (2009) ukazuju na važnost osoba koje prenose informacije. Hamel i Välikangas (2003) navode da se menadžment treba osobno upoznati s dnevnim procesima kako bi se spriječila nepotpuna informacija.
Vodstvo mora biti prisutno i vidljivo tijekom krize, čak i kada direktno ne može riješiti problem.	Prisustvo lidera povećava osjećaj sigurnosti među zaposlenicima, stoga je važno da nadređeni aktivno sudjeluju u kriznim situacijama kako bi pokazali brigu i uspostavili autoritet.	Redovito praćenje i uključivanje svih dionika u komunikacijski proces može pomoći u prepoznavanju i rješavanju problema u pravovremenom informiranju.
Doziranje i način komuniciranja informacija ključni su za izbjegavanje panike i potencijalnih nejasnoća.	U kriznim situacijama potrebno je strateški upravljati informacijama, kako bi se osigurao mir među zaposlenicima te umanjio rizik od pogrešnih interpretacija.	Prema Pearsonu i Mitroffu (1993), kvalitetni informacijski kanali su ključni za pravovremenu reakciju na krizu. Osmanagić Bedenik (2003) ističe da pravodobna spoznaja krizne situacije ovisi o kvaliteti informacija koje su dostupne. To naglašava potrebu za uspostavom učinkovitih kanala komunikacije koji omogućavaju brzo prenošenje informacija i pravodobno obavještanje svih ključnih dionika.
Postoji dilema oko toga treba li sve dionike informirati o potencijalnoj krizi, i kako to učiniti.	Organizacije trebaju pažljivo birati koje informacije i u kojem trenutku dijele, kako bi se izbjeglo ozračje nesigurnosti te osigurala transparentnost.	
Kvaliteta kriznog komuniciranja temelji se na strukturi organizacije i postavljenim komunikacijskim protokolima prije same krize.	Organizacije moraju sustavno graditi internu komunikacijsku kulturu i postaviti jasne krizne protokole kako bi se u kriznim uvjetima osigurala brza koordinacija.	Ansell i Boin (2019) naglašavaju važnost uspostave neprekidne komunikacije na svim razinama organizacije i napominju da nove informacije omogućuju proširivanje postojećih saznanja. Organizacije trebaju biti spremne za prilagodbu na temelju novih informacija i usklađivanje komunikacije kako bi osigurale da su svi dionici informirani i da se pravovremeno reagira na krize.
Ljudski faktor ključna je prepreka pravovremenom informiranju, pojedinci mogu odgoditi ili iskriviti informacije zbog straha ili prevelike samouvjerenosti.	Organizacije trebaju poticati otvorenu komunikaciju i smanjiti strah od posljedica, kako bi se osigurao slobodan protok informacija.	
Redoviti i transparentni sastanci suština su efikasnog kriznog upravljanja.	Organizacije trebaju osigurati stalne komunikacijske kanale koji će redovito ažurirati zaposlenike o potencijalnim krizama, smanjujući time element iznenađenja i omogućavajući pravovremenu reakciju.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

#### 4.2. Identifikacija krize

Uvid u prakse identifikacije krize ukazao je na propuste kriznog upravljanja, većini ispitanika upit o pokazateljima koje interpretiraju kao signal da se neočekivani događaj počeo nepovoljno razvijati predstavljao je pitanje na kojem su najviše zastali.



Signal je korak koji kasni, ističe sugovornica 1: „*ako se u zamišljenom hodogramu određena kućica nije ostvarila, odnosno nema postignuća u nekome koraku, onda identificiramo da postoji problem - gledamo gdje smo i nastojimo djelovati u zabilježenom roku*“.

Kašnjenje informacija nekoliko sugovornika ističe kao vjerodostojan signal da je nešto krenulo po zlu. „*Nemam hodogram – vidim situaciju i u kojem se smjeru razvija situacija. To prepoznaješ po reakciji ljudi, kašnjenju mailova i informacija. Kada me eksterni subjekt ne kontaktira pravovremeno shvaćam to kao signal da nešto nije u redu, imaš problem i pokušavaš ga pritajiti na taj način.*“, potvrđuje sugovornica 4. „*Nije došla roba, nije došla sirovina, jedan dio projekta nije odrađen na vrijeme, termin proklizuje pa se nešto sljedeće ne može napraviti, kvar stroja ne može se popraviti u datom roku*“, kašnjenje je ključan pokazatelj i za sugovornicu 5.

„*Prvo je u pitanju kvantitativni pokazatelj – nečega nema, nešto nedostaje*“, odgovara sugovornica 5. Pokazatelji da se potencijalna krizna situacija realizira većinski su kvantitativni te su navedeni primjeri direktno povezani s osnovnom djelatnošću poduzeća. Stoga, signali koji služe jednom poduzeću, u većini slučajeva za drugo poduzeće nisu primjenjivi. Sugovornik 3 ističe kako su financijski pokazatelji stvar redovnog poslovanja, dok nefinancijski pokazatelji služe svoju svrhu u izvanrednim okolnostima, no treba im vremena da se očituju u financijskim pokazateljima. „*Jako je bitan i faktor kvalitete - ako kvaliteta pada, poslovanje to neće dugo trpjeti*“, navodi. „*To je izrazito taktilno pitanje jer ne postoji set pokazatelja koji je definiran kao: 'aha, sad ovo znači da se pale lampice'*“, zaključuje sugovornik 13.

Pojava krizne situacije neće se na jednak način realizirati u svim područjima, odnosno u svim djelatnostima. Praćeni pokazatelji specifični su za industriju u kojoj menadžeri djeluju.

„*Da je nešto pošlo po krivu vidimo kada krenu opadati standardni pokazatelji prodaje ili otkupa, kretanja cijene u jednom ili drugom smjeru, prateći podatke o dešavanju na razini europske energetske scene (gasi li netko proizvodnji, sprema li netko remont elektrana, dolazi li do tehničkih poteškoća) – sve te informacije, uz informacije na burzi, daju naslutiti u kojem će se smjeru kratkoročno odvijati situacija ili ako je nešto veće, znamo se dugoročno pripremiti.*“, ističe sugovornik 2 zaposlen u energetici. Drugačije je iskustvo ispitanika 12, zaposlenom u poduzeću orijentiranom proizvodnji i distribuciji: „*Počinjemo od dobavljača, izostanak isporuka materijala je ozbiljan alarm. Vratit ću se na početak, lager i dalje dopušta toleranciju neuspjeha. Ipak, potrebno je tražiti druge opcije. Dosta smo logistički orijentirani, stoga su nam ti parametri prvi. Postoje i banalne stvari, poput servisa vozila kojeg sigurno*

*nitko ne bi naglasio, no na njega utječu rezervni dijelovi, čipovi – sve je kasnilo 9 mjeseci pa sve do godinu dana, jasno je da je ozbiljna situacija na tržištu i da je na snazi poremećaj.“* Ipak, značajnije se razlikuje iskaz sugovornika 11, zaposlenog u financijskom sektoru te čiji se rad temelji na pružanju usluge klijentima: *„na temelju iskustva, glavni pokazatelji krize su velika fluktuacija ljudi što ukazuje da su ljudi nezadovoljni, sporija naplata potraživanja što u pravilu znači da kupac nije zadovoljan te pad prihoda“*.

Razumijevanje kanala distribucije i poslovnih procesa nužno je za pravovremenu identifikaciju relevantnih kriznih signala. *„Potrebno je ući u korelacije – pogledaj što se veže s čime“*, ističe sugovornik 3. Ovdje je moguće nadovezati iskaz sugovornika 12 koji detaljno opisuje kako u proizvodnji praćenje signala kreće od dobavljača koji osiguravaju neometano izvršenje poslovnih aktivnosti iznova i iznova te se proteže sve do kupca jer, u konačnici, bez njega nema potrebe za poslovanjem. Navodi kako su često male, naizgled banalne, stvari uzrokovale velike poremećaje pa upravo na tome baziraju jačanje strukture i procesa, *„smatraš da je sve kvalitetno i dogodi se krizna situacija koja razjasni koliko je potrebno modernizirati, popraviti i promijeniti“*.

Osluškivanje nagovještaja krize omogućiti će poduzeću da se pravovremeno pripremi, čime je uvjetovan njegov opstanak. Rat u Ukrajini poremetio je energetske kanale, stoga sugovornik 2 iznosi svoje iskustvo: *„Kod situacije s Ukrajinom predvidjeli smo da će situacija krenuti nepovoljno, nismo znali koliko, ali smo brzo reagirali i pokušali napraviti rezervne dobavne kanale električne energije i plina, i samim time spriječili nastanak ogromne krize. Krajnji rezultat te krize bio je masovni bankrot poduzeća koja se nisu valjano i pravovremeno pripremila.“*

*„Važno je svakodnevno pratiti signale, zbivanja i razne utjecaje koji mogu znatno promijeniti tok gospodarstva“*, naglašava sugovornik 12. Krizni signali protežu se van domene poduzeća, stoga većina ispitanika navodi da u potrazi za nagovještajima krize promatraju tržišta, sve njihove kretnje i moguće nepravilnosti.

Robusno krizno upravljanje prisutno je u industriji energetika pa ispitanik 2, poučen iskustvom, govori da se pri prvoj manjkavosti *„automatski rade nove prognoze koje uključuju elemente koji do tada nisu bili dio prognoze, a uključuju se i svi relevantni dionici koji pomažu u stvaranju prognoze i tumačenju krajnjih rezultata.“*

Signal je znak da nešto nije u redu - znak da je krizno događaj već nastupio, nekoliko je navoda. *„Ako vidim da mi nešto financijski ili operativno ne odgovara to mi nije signal da se događaj*

*nepovoljno razvija, već signal da je već gotovo i da je ostvaren nepovoljan utjecaj na poslovanje“*, navodi sugovornica 9. *„Svaki vidljivi indikator je ozbiljan“*, naglašava ispitanica 8. Kada krizni događaj nastupi, potrebno je reagirati.

Nagovještaj krize teško je protumačiti, ispitanik 2 to slikovito opisuje: *„nalaziš se u praznom prostoru i tražiš stabilne točke na kojima ćeš temeljiti svoje prognoze, a nisi siguran i imaš više nepoznanica nego što je jednadžbi pa je to teško rješavati“*. Nadovezuje se kako je broj mogućih smjerova razvoja znatno veći od broja scenarija koje je moguće izraditi, mnoštvo čimbenika igra ulogu i nije jasno koji će presuditi.

Odgovor ispitanika jasan je, krizna situacija sama po sebi nema hodogram. Pristup krizi ovisan je o samoj krizi, odnosno riječima sugovornice 4: *„situacijski procjenjuješ, a osoba koja odlučuje intuitivno i iskustveno zna kako se postaviti“*. *„Da postoji hodogram, kriznom situacijom bi bilo vrlo jednostavno upravljati. Kriza nije statični mehanizam koji funkcionira na način da ja poduzmem propisani korak koji u datom trenutku sve riješi. Kriza se ne događa iz dana u dan, ona se događa iz sata u sat.“*, nadovezuje se sugovornik 3. Ispitanik 13 pak ističe kako: *„Generične stvari imaju svoj hodogram, to su latentni rizici koji cijelo vrijeme vrebaju. Ukoliko rizik ne možemo anticipirati, on nema hodogram i ne može ga imati. Ne bi bilo ni normalno da ga imaju jer vjerojatno ne bi bili primjenjivi u toj situaciji, dok bi birokratska struktura zahtijevala da se ispoštuju“*. *„Nažalost, nije svaku krizu lako predvidjeti u pravom trenutku niti na svaku krizu dati odgovarajući odgovor, no svakako nam pomaže jasna definicija kriterija za procjenu utjecaja i prioriteta“*, jasan je zaključak sugovornice 10.

Ispitanica 9 teoretizira kako bi hodogram postupanja u slučaju nagovještaja krize trebao biti ustrajanje u provođenju svakodnevnih poslovnih aktivnosti, baš kao da redovno poslovanje nije zadesio poremećaj. *„Hodogram se ne mijenja, odnosno ne mijenja se tko, što i kad radi“*, govori sugovornica, *„to mora biti poput pjesmice - ako ih probudite u 3 sata ujutro, svatko mora znati što mu je činiti“*.

Tablica 10. Pregled ključnih spoznaja i implikacija četvrtog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Koje pokazatelje u poslovanju interpretirate kao signal da se neočekivani događaj počeo nepovoljno razvijati?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Pokazatelji krize ovise o djelatnosti, a različiti sektori koriste različite signale za identifikaciju potencijalnih problema.	Organizacije trebaju prilagoditi svoje metode praćenja kriznih signala prema specifičnostima djelatnosti i industrijskih standarda. Osim toga, potrebno je ugraditi vanjske tržišne informacije u krizne protokole s ciljem bolje pripremljenosti na krize koje dolaze izvan unutarnjih poslovnih operacija.	Osmanagić Bedenik (2003) naglašava važnost identifikacije kriznih signala za pravovremeno upravljanje krizom, nužno je razviti mehanizme za kontinuirano propitivanje procesa i prepoznavanje kriznih signala kako bi se osigurala adekvatna reakcija.
Kvantitativni pokazatelji često su prvi indikatori krize.	Organizacije moraju osigurati kontinuirano praćenje kvantitativnih pokazatelja, relevantnih za područje njihova djelovanja, kako bi pravovremeno detektirali anomalije.	
Kašnjenja u isporuci informacija, materijala ili reakcija drugih subjekata često se tumače kao ključni signali krize.	Potrebno je optimizirati sustave praćenja i koordinacije kako bi se izbjegla kašnjenja i omogućila pravovremena identifikacija problema u poslovnim procesima.	Legčević i Taučer (2014) navode da razumijevanje uzroka krize pomaže u prevenciji. Razvijanje metoda za identificiranje slabih signala, koji su inicijalno neprimjetni, može pomoći u pravovremenom prepoznavanju krize i implementaciji preventivnih mjera.
Menadžeri se često oslanjaju na intuiciju i iskustvo pri donošenju odluka u kriznim situacijama, umjesto na jasno definirane protokole.	Unatoč važnosti intuicije, potrebno je razviti formalizirane pristupe kriznom upravljanju kako bi se smanjio rizik od subjektivnih pogrešaka u donošenju odluka.	
Kriza je dinamičan događaj koji se razvija u realnom vremenu, često nije moguće unaprijed definirati sve korake upravljanja.	Krizno upravljanje treba biti agilno, s mogućnošću stalnog prilagođavanja okolnostima, umjesto oslanjanja na fiksne procedure i protokole.	Taleb (2007) ističe potrebu za otkrivanjem dokaza odsutnosti ili identificiranjem signala koji mogu biti skriveni. Uvođenje sustava za praćenje i analizu naizgled nepovezanih informacija može poboljšati sposobnost prepoznavanja kriznih signala.
Nedostatak jasnog hodograma za krizne situacije otežava učinkovito upravljanje krizom, a kriza se često interpretira situacijski, bez unificiranih koraka.	Nedostatak formalnih procesa identifikacije krize zahtijeva razvoj jasnijih protokola unutar organizacija kako bi se krize prepoznale u ranoj fazi.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Upitana o procjeni ozbiljnosti i potencijalnog utjecaja neočekivanih događaja u ranim faza, sugovornica 1 naglašava: „bitno je signale poznavati, zatim predvidjeti i naposljetku dizajnirati poslovni proces prema tome“. Kako bi ozbiljnost bilo moguće razlučiti, nadovezuje se kako je unaprijed potrebno kategorizirati rizike jer ipak „ozbiljnost ovisi o tome što je pošlo po zlu“. Sugovornica 5 pak tvrdi kako to nije moguće: „nemoguće je razlikovati, stvari se rješavaju prema informacijama koje su nam dostupne“. „Nepoznavanje dinamike i upravljanje u ranom životu sa sobom nosi svojevrsan rizik“, osvrta se na jednu sugovornicu. „S velikom se

*dozom sigurnosti može predvidjeti trajanje i amplituda kriza koje se smatraju uobičajenima, dok je kod nepredvidivih i najsigurniji scenarij bio nedovoljan“, teoretizira ispitanik 2.*

*„Vrlo je teško razlikovati krize jer ponekad minimalni događaj, koji se čak ne treba uzeti u obzir, može stvoriti veliku krizu. Primjerice, netko nije u Excelu povukao deklaraciju na dječjoj hrani te je nedeklarirani proizvod izašao na tržište. To je samo jedan klik u Excelu koji je netko zaboravio napraviti, a uzrokovao je povlačenje sve robe s tržišta. Greška kao greška je mizerna, tko to može predvidjeti – takve se greške uvijek mogu dogoditi.“, slaže se sugovornik 3. Upravo je zbog toga teško prognozirati, ističe te nastavlja: „nitko ne želi upropastiti poslovanje, ali to se jednostavno dogodi - jednostavno bi bilo da zaustavljaš isporuku kad je signal loš.“*

*„Ozbiljnost se procjenjuje utjecajem na prihode, troškove, reputaciju, radno opterećenje zaposlenika. Pomažu analitička sredstva, tipa financijski pokazatelji koji se cijele godine mjere ili manje opipljiv način poput glasina ili publiciteta medija.“, sažima ispitanik 13. „Drastični događaji poput recesije zahtijevaju dubinske revizije budžeta, poslovanja i zapošljavanja“, nastavlja. „To može biti smanjen sell in, vrijednost proizvoda kojeg prodajemo distributerima ili kupcu. To može biti smanjen sell out, vrijednost proizvoda prema krajnjem potrošaču. Može biti i nešto deseto. Svaki rezultat koji se crveni, ili se ne crveni te je u narančastom, je važan. Svaki dan pratimo rezultate da bi reagiralo ukoliko nešto ne ide u pravom smjeru. Sustav je utaban i način je na koji radimo posao. Svaka osoba je u ranoj fazi integracije u posao upoznata s time.“, opisuje sugovornica 8.*

*„Do zanemarivanja signala može doći zbog nedovoljno kompetentnih i kvalitetnih ljudi u vodećem kadru, nedovoljne informiranosti te manjkavog praćenja trendova i problematika na tržištu“, sažima ispitanik 12 pri upitu o potencijalnom zanemarivanju signala koje će onemogućiti pravovremenu reakciju.*

*Većina se ispitanika susrela sa zanemarivanjem za koje sugovornik 2 navodi da je „neiskustvo u kombinaciji s prevelikom sigurnošću“. Razlozi zanemarivanja su brojni, a u srži većine navedenih prisutna je ljudska priroda. „Ljudska inercija i fokus na to da je posao stvar koja se radi dan za danom, bez puno promjena i vrlo rutinski, dovode do propusta. Najviše utječe izostanak kritičkog preispitivanja metoda, procesa i načina na koji se posao radi dugi niz godina, većina se stvari radi na određen način jer su se 'oduvijek tako radile'. Promjena eksternih okolnosti takve prakse pobija, a da nitko to nije primijetio“, zaključuje ispitanik 13.*

*„Signale zanemaruješ jer ti se ne da. Ljudi vole poricanje, prva reakcija na promjenu i na krizu je uvijek poricanje. Osobno, u firmi i bilo kako drugo. Prvo ćeš reći – to se neće dogoditi.*

*Posljedično, nećeš djelovati zbog toga što se to neće dogoditi. Uglavnom nismo podcijenili krizne signale. Teško je reći, stvar je u tome da se kriza dogodi odjednom. Jednom su nam prilikom krizni signali trajali 20 godina, a u kojem onda trenutku konačno zaustavljaš isporuku? Lako je biti pametan sada – znaš da svi krizni signali postoje, a istovremeno da je uništenje takve firme gotovo nemoguće ishod. Svi poslovni parametri upućuju da firmu neće uništiti, da takvu firmu ideš spašavati. Što ako napokon zaustaviš isporuku, oni se izvuku, a ti izgubiš posao? 50% tržišta gubiš u tome trenutku. Na posljednjoj krizi velikih razmjera, koliko god smo stradali, u konačnici smo narasli 40%. To je bio jedini način da se iz te krize izvučemo. Nikada situacija nije egzaktna. Kod krize nema egzaktnih odluka - odluka nije jednostavno da ili ne.“ , detaljno svoje stavove izlaže sugovornik 3.*

*„Ovisno o nepravilnosti, na ljudima uočiš jesu li svjesni toga i jesu li namjerno to stavili pod tepih ili nemaju pojma da se nešto loše događa. Najbolja opcija mi je kada ljudi znaju da se nešto ne odvija po planu i pokušavaju to riješiti, a na nama ostavljaju da ih sankcioniramo. Najgore mi je kada ljudi ne znaju za problem i ne upravljaju njime ili, još gore, nije ih briga.“ , navodi sugovornica 4. Kako je ljudski faktor presudan potvrđuje i ispitanica 7: „Najviše ovisi o osobama koje vode organizaciju i koliko su oni spremni poslušati zaposlenike ispod sebe o tome što se događa, ali i savjete stručnjaka da moraju reagirati. Ponekad osoba koja upozorava ne može ništa jer je donositelj odluka onaj čija je riječ finalna. Vaše riječi moraju doprijeti do osobe koja je odgovorna za vašu organizaciju.“*

*„Problematično je zanemarivanje, ili pak donošenje nesmotrenih odluka i srljanje. Spomenuo sam par puta, no važno je predviđati. Nismo imali situaciju u kojoj nam je voda došla do grla, tako da ne mogu govoriti kako bi postupili da se nešto dogodi. Sve krizne situacije unose nemir; to nikako ne želiš. Ako nemaš pripremu i dobre temelje, ne piše ti se dobro.“ , stav je ispitanika 12.*

*„Bilo je situacija gdje smo podcijenili ozbiljnost signala, najčešće zbog nedostatka informacija ili pretpostavke da se radi o izoliranom incidentu“, navodi sugovornica 10 te zaključuje: „u današnjem dinamičnom okruženju, nemoguće je ne pogriješiti ili donijeti krivu odluku, ali je vrlo važno promptno i kvalitetno reagirati te naučiti nešto iz toga kako se greške ne bi ponavljale“. Jasan se, i suprotan, stav sugovornice 8 razaznaje u sljedećem: „Zanemarivanje ranih signala nije opcija. To nema veze s kriznim događajima, već s inertnošću i agilnošću. Posao je kompleksan, treba imati ticala za cijeli dijapazon KPI-jeva te ih treba shvatiti ozbiljno. Generalno, zanemarivanje u poslu nije opcija.“*

Tablica 11. Pregled ključnih spoznaja i implikacija petog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<b>Kako procjenjujete ozbiljnost i potencijalni utjecaj neočekivanih događaja u ranim fazama?</b>		
<b>Ključne spoznaje</b>	<b>Implikacije</b>	<b>Poveznice s prethodnim istraživanjima</b>
Potrebno je prepoznati i kategorizirati signale kako bi se procijenila ozbiljnost kriznih situacija.	Postavljanje jasnih kriterija neophodno je za pravovremenu reakciju na krizne situacije.	Osmanagić Bedenik (2003) ističe da pravovremeno prepoznavanje simptoma krize može znatno olakšati upravljanje krizom. Stoga, razvijanje mehanizama za rano prepoznavanje signala može smanjiti kompleksnost kriznog upravljanja.
Ozbiljnost krize procjenjuje se na temelju utjecaja na ključne financijske i poslovne pokazatelje.	Pravovremena uporaba analitičkih alata omogućava ranije prepoznavanje krize i umanjuje štetu, uz potrebu za strukturiranim pristupom u ocjeni ključnih signala.	
Nemoguće je uvijek razlikovati ozbiljne od bezazlenih događaja zbog ograničenih informacija.	Organizacije moraju prihvatiti nesigurnost te razvijati fleksibilne scenarije i planove, uz kontinuirano praćenje potencijalnih rizika.	Pearson i Mitroff (1993) naglašavaju važnost cjelovitog i kontinuiranog praćenja kriznih jer se krize ne pojavljuju u izolaciji. Taleb (2007) ističe da informacije često postaju jasne tek ex post, što ukazuje na važnost proaktivnog prikupljanja i analize informacija, iako se možda ne čine odmah značajnima. Kako bi se procijenila ozbiljnost i utjecaj neočekivanih događaja, potrebno je uspostaviti sustave za praćenje i interpretaciju više signala istovremeno.
Nedostatak kritičkog preispitivanja metoda i procesa povećava rizik zanemarivanja potencijalne krize.	Sustavno preispitivanje poslovnih procesa i prilagodba novim okolnostima smanjuje rizik pojave slijepih točaka u poslovanju.	
Ljudski faktor je ključan – nedovoljno kompetentni kadrovi ili ignoriranje signala mogu uzrokovati propust.	Unaprjeđenje vodstva i donošenja odluka kroz edukaciju i razvoj kriznog menadžmenta može smanjiti mogućnost pogrešaka u ocjeni ozbiljnosti kriznih signala	Schoemaker i Day (2009) ukazuju na to da alarmantni krizni signali često nisu prepoznati zbog kognitivnih pristranosti poput zanemarivanja ili iskrivljavanja informacija. Razvijanje strategija za objektivnu analizu i donošenje odluka može pomoći u boljem prepoznavanju i procjeni kriznih signala.
Podcjenjivanje kriznih signala često proizlazi iz pretpostavke da su događaji izolirani incidenti.	Organizacije trebaju prihvatiti pristup kontinuiranog opreza u kojem se svaki potencijalni signal razmatra kao dio šireg sustava rizika.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

### 4.3. Reaktivno upravljanje krizom

Nastupanje krize iziskuje trenutačnu reakciju, a odluke koje je potrebno donijeti uvjetovane su pritiskom, neizvjesnošću te ograničenim razumijevanjem situacije. Ipak, prostora za pogreške nema te će poduzeti potezi definirati opstanak ili nestanak poduzeća. „U našem je poslu prvenstveno potrebno odlučiti o zatvaranju pozicije, da li biti short ili long – to je realan svijet, biti u plusu milijune, desetke i stotine, ili biti u minusu“, potvrđuje sugovornik 2. „Ako djeluješ godinu dana prerano, možeš izgubiti jako puno novaca radi toga što si se začahurio. S druge strane, ono što je kod krize dobro, ali i na što se trebaš pripremiti je da kriza predstavlja osnovnu mogućnost rasta - i to velikog rasta poduzeća.“, nadovezuje se sugovornik 3. „Ako si

*prebrzo izjavio da nešto nije u redu, ispadaš negativan. Svima nam je naizgled dobro, a ti opet donosiš neke loše vijesti. Takvim se postupcima dovodiš u nepogodnu situaciju pa je krizna odluka na neki način i politička odluka. Puno kriza se ne realizira i ako si cijelo vrijeme negativan, tako će te ljudi i percipirati. Puno puta misliš da iza brda nečeg ima, a vrlo brzo shvatiš da je to čista glupost.*“, nastavlja.

Unatoč dostupnosti brojnih alata, koordinaciju odgovora različitih timova i odjela u trenucima kada je krizna situacija već nastupila ispitanici provode najstarijim dostupnim alatom – sastancima. Vrijednost sastanaka nalazi se, kako ističu, u brznoj, jasnoj i transparentnoj komunikaciji velikog broja ljudi, koji u kratkom vremenu prolaze kroz spektar različitih stavova.

Sastancima se ljudi povezuju pa ispitanica 4 ističe: *„Ljudi moraju imati informacije jer tada si dio tima, dio kolektiva i zajedno radite prema istom cilju“*. *„Sastancima - dogovorimo se o djelovanju, ili barem prijedlogu djelovanja, te se dijeli odgovornost. No, većinom su to sastanci užeg tima. Po potrebi surađujemo i s vanjskim dionicima – bitno je potražiti savjet.“*, potvrđuje ispitanica 1. Svi ispitanici jednoglasni su oko redovnog provođenja sastanaka, čiji se intenzitet u razdoblju krize osobito pojačava. Krizne situacije ponekad zahtijevaju svakodnevne sastanke, ističe nekolicina. Osim toga, sugovornik 13 navodi: *„Svako poduzeće koje drži do sebe imenovati će glasnogovornika, ako već nemaju dedikirano to radno mjesto.“*

U kriznim su situacijama, neovisno o efikasnosti, korisni te se primjenjuju svi dostupni komunikacijski alati. Mnoštvo obaveza i brz tempo otežava održavanje sastanaka pa do izražaja dolaze komunikacijski alati koji omogućuju provođenje video poziva. *„Danas okupiti cijeli tim, nebitno 5 ili 55 osoba, postalo je jako teško“*, ističe ispitanica 8.

U plićim je organizacijama komuniciranje jednostavno pa sugovornica navodi: *„komunikacija glavnih se može organizirati u sat ili dva, nemoguće je da se nekog zaobiđe – to je jedan poziv“*, te se nadovezuje kako se sve u procesu primijeti: *„nije moguće ne dobiti odgovor, osoba može 'fulati' jedan ili dva dana – ne više od toga“*.

U kriznim je situacijama potrebno točno utvrditi *„kome, kada, gdje i kako“*, ističe ispitanica 7. Koordinacija se uglavnom provodi prema hijerarhiji u organizaciji pa ispitanik 3 ističe: *„s jedne strane se nikome ne miješaš u posao, a s druge strane se miješaš kad vidiš da ne funkcionira“*. Zaključno navodi: *„ponekad je od propisanih procedura važnije da brzo donosiš odluke kako bi one bile brzo implementirane“*.



„Nema tu glavnih odluka, u trenutku ih generiraš - prvi dio je zaustavljanje problema, a drugi dio sanacija problema na dnevnoj razini. Pritom, prepoznaj što ti narušava dugoročnu sposobnost upravljanja krizom.“, zaključna je misao sugovornika 3.

Iskorak prema eksternim sudionicima bilo je jedno od pitanja, ispitanica 4 to jasno obrazlaže: „Gdje god znam da bi mi netko mogao pomoći, ili ukoliko saznam da netko zna gdje mogu potražiti pomoć, spremna sam ju potražiti. Vrlo sam otvorena prema tome, svjesna sam da ukoliko se oslanjam na sebe za nešto što je van moje domene gubim puno vremena i ne mogu to napraviti kao netko tko se time bavi. Potrebno je uključiti sve ljude koji ti mogu pomoći u rješavanju problema, mislim da je to normalno i ja sam uvijek spremna pomoći. Ne govorim samo tijekom radnog vremena, kada zaista postoji neki nerješiv izazov spremna sam kontaktirati ljude privatno. Apsolutno je potrebno kontinuirano razvijati mrežu ljudi na koje se možeš osloniti.“

Tablica 12. Pregled ključnih spoznaja i implikacija sedmog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<b>Kako koordinirate odgovore različitih timova i odjela u trenutcima kada je krizna situacija već nastupila?</b>		
<b>Ključne spoznaje</b>	<b>Implikacije</b>	<b>Poveznice s prethodnim istraživanjima</b>
Krizne situacije zahtijevaju brze i odlučne reakcije, unatoč ograničenim informacijama i pritiscima.	Potrebna je fleksibilnost u donošenju odluka i prilagodba strategija kako bi se osigurala učinkovitost reakcije na krizu.	Eriksson i Hallberg (2022) naglašavaju važnost povezivanja različitih aktera u kriznom menadžmentu, što implicira da je važno uskladiti i koordinirati različite timove i odjele te prepoznati značaj svakog aktera u skladu s vrstom krizne situacije.
Sastanci su najvažniji alat za koordinaciju između timova i odjela, a u kriznim se situacijama intenzitet sastanaka značajno povećava.	Sastanci omogućuju brz i transparentan prijenos informacija, ali je potrebno osigurati njihovu učinkovitost kroz jasno definirane ciljeve i odgovornosti.	
Video konferencije i komunikacijski alati postaju neophodni alat u kriznim situacijama.	Uvođenje tehnoloških alata koji omogućuju rad na daljinu i virtualne sastanke osigurava kontinuitet komunikacije i suradnje unatoč fizičkoj razdvojenosti.	Singh i Chahal (2015) naglašavaju važnost unaprijed definirane odgovornosti i zadatka kako bi se osigurala učinkovita reakcija na krizu. Ovo ukazuje na potrebu za jasnom distribucijom odgovornosti i zadatka kako bi se osigurala učinkovita koordinacija.
Koordinacija u krizama se odvija prema hijerarhiji unutar organizacije.	Važno je osigurati jasnu strukturu odgovornosti i vođenja, kako bi se izbjegli konflikti i preklapanje uloga u trenutku krize.	
Brza implementacija odluka ponekad je važnija od propisanih procedura.	Fleksibilnost u proceduralnim pravilima može omogućiti efikasnije upravljanje krizama, uz smanjenje birokratskih prepreka.	Hamel i Välikangas (2003) govore o važnosti raznolikosti za otpornost. Pearson i Mitroff (1993) ističu da organizacije ne mogu djelovati izolirano i da su odnosi s vanjskim dionicima ključni. Navedeno sugerira da je suradnja s vanjskim dionicima važna za uspješno krizno upravljanje i da budućnost organizacije ovisi o tim odnosima.
Uključivanje vanjskih dionika i stručnjaka bitno je za efikasno rješavanje krize.	Potrebno je razvijati i održavati mrežu kontakata s vanjskim stručnjacima koji mogu pomoći u rješavanju specifičnih problema izvan stručnosti organizacije.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Pri upitu o ključnim mjerama za osiguranje kontinuiteta poslovanja tijekom neočekivane krize, ispitanici su suglasni da nema točnog odgovora. Snalažljivost je u krizi nužna jer mjere primjene u jednoj, nisu adekvatne u drugoj krizi pa sugovornik 3 ističe: „*stvar je kompetencija menadžmenta, a ne alata*“.

Ispitanici ističu kako kriza ograničava normalno poslovanje na način da preusmjerava pozornost na rješavanje krizne situacije, ispitanica 9 tu ističe: „*u tom trenutku postoje prioriteti i moramo odrediti dobar balans za rješavanje krize i normalno funkcioniranje poslovanja*“.

„*Ovisno o vrsti krize koju imate. Primjerice, ako je predsjednik uprave napravio medijsku štetu, svi će drugi procesi normalno teći. Jedino će tim oko predsjednika rješavati proces. Ukoliko imate nešto u proizvodnom procesu, kao što je to bilo kod proizvođača bezalkoholnih pića, onda to jako utječe na proizvodnju - morate potpuno promijeniti procese, zaustaviti rad tvornice tog dana. To su potpuno različite stvari. Kada je nešto vezano za proizvod koji se plasira na tržište puno je teže i zahtjevnije uspostaviti normalan rad, nego kada je u pitanju financijski kriminal.*“, detaljno svoje mišljenje izlaže sugovornica 7. „*Najčešće nam je poremećena nabava. Ako nema jednog dijela, ništa se ne može proizvesti. Sljedeće je proizvodnja. Ako prodaja ili marketing imaju problem, to pak ne utječe na ostalo – proizvodnja ne staje kad nema reklamiranja. Nabava i proizvodnja dovode do reorganizacije. Kako se A može zamijeniti s B, što nam je alternativa i kako se može razriješiti u što kraćem roku. Svi timovi razgovaraju, svi moraju biti uključeni. Svi imaju utjecaj kako ćemo stvari popraviti*“, opisuje ispitanica 5.

Svoja iskustva u upravljanju kriznim situacijama, zajedno s odgovarajućim rješenjima, iznosi i sugovornica 9: „*Moram reagirati brzo i odmah. Primjerice, automobilska nesreća na našem posjedu. Informacija je po događaju završila u novinama. Hitno zakazujemo sastanak i vidimo tko će s kojim medijem komunicirati, kako situacija ne bi buknila. Primjerice, Brexit. Taman smo osnovali firmu u UK, a izlazak Britanije nam nije pogodovao glede poreza. Bilo je potrebno odmah organizirati ispitivanje tržišta kako bi saznali gdje preseliti firmu kako bi imali povoljan porezni tretman. Primjerice, porast kamatnih stopa. S bankama smo morali ispregovarati nove hedging ugovore, u pitanju je ipak kreditni rizik.*“ Poučena brojnim incidentima zaključuje: „*interne procese mijenjamo i usmjeravamo k područjima koja su najranjivija, odnosno najrelevantnija za danu situaciju*“.

„*Kada proizvod stane – sve stane*“, navodi sugovornica 7. „*Kod velikih poduzeća puno je uključenih ljudi, sve vam se potencijalno ruši*“, nadovezuje se. Iz toga razloga, ispitanik 12

zaposlen u dubokoj organizaciji uspjeh zahvaljuje međuljudskim odnosima: „*bitan je timski rad, mi smo kao jedna obitelj i to se pokazalo u kriznim situacijama*“.

Nije moguće zanijekati da je kriza nenadan i potencijalno destruktivan događaj koji zahtjeva propitivanje svih uhodanih obrazaca i ustaljenih razmišljanja. Ipak, s obzirom na to da su već istaknuli kako je nastupanje kriza neizbježno, krizu bi trebalo promatrati kao sastavan aspekt redovnog poslovanja. Sukladno tome sugovornik 2 ističe: „*Mi i dalje radimo svoj posao kao i do tada, ali pod drugim smjernicama. Sve što radimo usmjereno je na prevenciju krize pa kada kriza nastupi samo radimo u većim volumenima, većom brzinom. Nema situacije koja bi dovela do odstupanja od redovnog posla. Bitno je da nema paničnih poteza te da oni budu što je moguće brže odrađeni. Kada se nešto dogodi, češće se rade sastanci, analitike i operativa ima više od svakodnevnog posla.*“ Ispitanica 5 ovo razmišljanje potvrđuje: „*I krizna situacija je normalni tijek poslovanja. Mijenja dinamiku ili red prioriteta, no ne mijenja redovno poslovanje. Možda puštam projekt koji je manje bitan ili manje hitan, a posvećujem se krizi. Kriza je zapravo tijekom poslovanja sam po sebi.*“

Kriza se, kako su pojedini ispitanici istaknuli, treba promatrati kao prilika. Stoga, ispitanik 2 navodi da im kriza pruža mogućnost da sve promatraju na drugačiji način. „*Kriza nam donosi priliku da budemo bolji nego što smo bili – ukoliko je brzo predvidimo, iskoristimo i još brže reagiramo. U kriznim se situacijama otvaraju prilike koje nisu moguće u redovnom poslovanju. Najbolji posao smo napravili u trenucima najvećih kriza.*“, nadovezuje se.

Tablica 13. Pregled ključnih spoznaja i implikacija osmog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Koje su ključne mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja tijekom neočekivane krize?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Ne postoji univerzalna mjera za osiguranje kontinuiteta poslovanja – uspjeh ovisi o snalazljivosti i kompetencijama menadžmenta.	Krizno upravljanje zahtijeva prilagodbu i fleksibilnost menadžmenta u donošenju specifičnih odluka, a ne oslanjanje na fiksne alate ili procedure.	Nafday (2009) naglašava važnost prevencije, redukcije i transfera rizika kao ključnih mjera za upravljanje nepredvidivim događajima. Kontinuirani rad na smanjenju i raspodjeli rizika može pomoći u očuvanju poslovne otpornosti tijekom krize.
Kriza preusmjerava pozornost na rješavanje neposrednih problema, uz nužno održavanje normalnih poslovnih procesa.	Potrebno je uspostaviti ravnotežu između upravljanja krizom i održavanja osnovnih poslovnih funkcija, što zahtijeva prioritizaciju aktivnosti i resursa.	
Kriza ne bi trebala biti promatrana kao izvanredni događaj, već kao sastavni dio poslovanja.	Potrebno je razvijati procese upravljanja krizom koji omogućuju brzu reakciju bez odstupanja od redovnih poslovnih operacija, uz minimiziranje panike i hitnih mjera.	
Procesi koji su najrelevantniji za određenu krizu postaju fokus upravljanja.	Krizno upravljanje zahtijeva usmjeravanje resursa prema najranjivijim područjima poslovanja, pri čemu je ključno pravovremeno identificirati te segmente.	
Potreba brze reakcije nužna je ukoliko se kriza promatra kao prilika za rast i razvoj.	Organizacije trebaju razviti sposobnost predviđanja i brzog reagiranja na krizne situacije kako bi se pretvorile u priliku za poboljšanje i inovaciju.	
Vrsta krize određuje koje procese najviše pogađa – proizvodnja i nabava najčešće su pogođene.	Kriza koja pogađa ključne operativne procese, kao što su nabava ili proizvodnja, zahtijeva brzu reorganizaciju, alternativne izvore te kontinuiranu komunikaciju između timova.	
Timski rad i međuljudski odnosi su ključni za efikasno upravljanje krizom.	Suradnja i kohezija među zaposlenicima, posebno u velikim organizacijama, od presudne su važnosti za osiguranje brzih i učinkovitih reakcija u kriznim situacijama.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Upitani o evaluiraju učinaka nakon stabilizacije krize, većina ispitanika nema pripremljen jasan i precizan odgovor.

„Šteta uvijek postoji, pravo je pitanje u kojoj si mjeri svojim odlukama i aktivnostima uspio minimalizirati tu štetu“, stav je sugovornice 4.

U poduzeću čija je osnovna djelatnost proizvodnja metrika kriznog učinka je očita, ističe sugovornica 8: „Stavljamo proizvode na tržište, a njih treba prodati. Pitamo se kako – koji

*kanal, kojem potrošaču, kako oglašavati i slično. KPI nam je sell in ili sell out kako bi pratili prodaju, a tako i evaluiramo efekt krize - koliko smo pali ili pak porasli. Volumenski i vrijednosno, indikator nam je prodaja proizvoda.“*

*„Svako stablo se mjeri po njegovim plodovima“, ističe sugovornik 11 te nastavlja, „ako pola godine nakon što je prošla kriza vidimo da se odjel razvija, da rastu prihodi i da nema odljeva ljudi, znači da je dobro sanirano, ako ne, opet nešto treba mijenjati i pronaći odgovor“.*

*„Bitno je sve pratiti jer u konačnici jedan poslovni problem može biti presudan“, riječi su sugovornika 12 čije poduzeće, zahvaljujući zasebnom odjelu analitike, promjene prati na dnevnoj bazi. Većina ispitanika pak ističe kako jednostavno ne evaluiraju, dok oni koji evaluiraju preferiraju kvantitativno izražavanje pa koriste tradicionalne financijske pokazatelje. „Financijski pokazatelji su uvijek ti koji su najvažniji – oni determiniraju je li nešto odrađeno dobro ili ne, jeste li preživjeli krizu ili ne, jeste li bili uspješni sukladno scenarijima ili ne“, ističe ispitanik 2. Ipak, neovisno o nedostatku procedura i mjera, razmišljanje je jasno – potrebno je barem bazično, kako navodi ispitanica 1, „sagledati kako smo djelovali, što smo razriješili i kako bi to trebali u budućnosti bolje raz riješiti“. Priprema za budućnost je nužna, osobito na vrijeme pa sugovornik 3 navodi: „U rujnu se spremamo za sljedeću godinu jer tada se sjećaš što se dogodilo. U sezoni pak - što si napravio, napravio si. Sada više ništa ne možeš napraviti, jedino 'fine-tuning'. U sezoni ništa ne diraš jer promjena može dovesti do krize.“*

*„Najpametniji smo poslije krize. Analize su najvažnije, a često ih ne bude. Čim nešto riješiš imaš osjećaj da je to prošlo i da se time više ne moraš baviti.“, zaključna je riječ sugovornice 7.*

Tablica 14. Pregled ključnih spoznaja i implikacija devetog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<i>Kako evaluirate učinak nakon što se kriza stabilizira te koje metrike ili indikatore pri tome koristite?</i>		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Većina ispitanika nema uspostavljen jasan sustav evaluacije učinaka nakon stabilizacije krize. Evaluacija kriznog odgovora često izostaje ili se minimalno provodi.	Potrebno je formalizirati procese evaluacije kriznog upravljanja kako bi se osigurala bolja priprema te unaprijedili odgovori u budućim krizama.	Učinak krize jasno se odražava na integritet organizacije i njezinih djelatnika, što implicira da evaluacija učinka krize mora obuhvatiti kako fizičke, tako i emocionalne aspekte koji utječu na organizaciju (Legčević i Taučer, 2014). Evaluacija učinkovitosti krize stoga treba uključivati analizu utjecaja na zaposlenike i organizacijski integritet.
Financijski pokazatelji su univerzalni kriterij evaluacije.	Evaluacija kriznog učinka treba uključivati ključne financijske pokazatelje poput prihoda, profita i troškova, kako bi se kvantitativno vrednovao utjecaj krize i poduzete mjere.	
Metrike evaluacije se razlikuju ovisno o vrsti poslovanja.	Organizacije trebaju prilagoditi indikatore za evaluaciju uspješnosti kriznog upravljanja ovisno o industriji, a prodajni rezultati, poput volumena i vrijednosti prodaje, često su primarni pokazatelji.	
Razvoj odjela, rast prihoda i zadržavanje zaposlenika nakon krize ukazuju na uspješnu sanaciju.	Evaluacija bi trebala uključivati dugoročne metrike, poput zadržavanja zaposlenika i organizacijskog rasta, kako bi se pratila održivost poduzeća nakon kriznih razdoblja.	
Sagledavanje kriznog odgovora retrospektivno pomaže pripremi za buduće krizne situacije.	Organizacije bi trebale koristiti iskustva iz prethodnih kriza za pravovremeno planiranje budućih kriznih strategija, uz prilagodbu procedura kako bi se izbjegle slične pogreške.	
Postkrizna analiza rijetko se provodi, iako je ključna za učenje i poboljšanje kriznih odgovora.	Organizacije bi trebale uvesti strukture za sistematičnu evaluaciju krize kako bi analizirale što je bilo uspješno, a što nije, i unaprijedile procedure za buduće krizne situacije.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

#### **4.4. Implikacije provedenog istraživanja za praktičnu primjenu i preporuke za unapređenje organizacijske spremnosti i otpornosti**

8 od ukupno 13 ispitanih menadžera smatra postojeću razinu kriznog upravljanja zadovoljavajućom u poduzećima u kojima su zaposleni. Ukoliko je odgovor pozitivan, često je izrečen sa zavidnom sigurnošću te se obrazlaže nizom godina iskustva, dugom povijesti ili veličinom poduzeća. Dobar sustav kriznog menadžmenta osobito je izražen kod poduzeća koja čine podružnicu inozemne korporacije. Razlike primjećuje i obrazlaže ispitanica 7: „*Globalne kompanije su dobro posložene i tome pridaju veliku pažnju. Lokalne kompanije tome nisu*

*posvećene, bave se krizom vrlo stihijski – tek kad se nešto desi, o tome počnu i razmišljati.“* Ipak, ističe kako sve ovisi o rukovodećoj poziciji pa nastavlja: *„najbitnije je kako glavni tim ili osoba razmišlja o nečemu jer se sve na kraju dana svodi na tu osobu“*. Negativan odgovor pak nije jasno obrazložen, ispitanici smatraju postojeću razinu kriznog menadžmenta jedinom mogućom u datom trenutku, odnosno zadovoljavajućom unutar prepoznatih ograničenja. Nekoliko ispitanika ponavlja istu poruku – prostora za napredak uvijek postoji, no on je neopipljiv te nije često nije jasno što točno treba ispraviti.

*„U redu mi je. Mislim da smo osvijestili naše potrebe i aktivno pokušavali rješenja implementirati u poslovanje.“*, stav je sugovornice 4. Upravo to je način na koji bi se krizni menadžment trebao razvijati, sukladno slabostima procesa te novo nastalim potrebama koje razjašnjava destrukcija.

Sugovornik 3 ima jasno izražen stav: *„Razina kriznog upravljanja u stvari nikada nije zadovoljavajuća. Onaj tko kaže da je zadovoljavajuća, u krivu je. Kada ti razina kriznog upravljanja počne biti zadovoljavajuća, nalaziš se u problemu. Što se tiče odgovornosti, menadžment je uvijek odgovor.“*

Tablica 15. Pregled ključnih spoznaja i implikacija jedanaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Smatrate li postojeću razinu primjene kriznog upravljanja zadovoljavajućom?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Menadžment je uvijek odgovoran za uspjeh ili neuspjeh kriznog upravljanja.	Lideri trebaju preuzeti punu odgovornost za razvoj i implementaciju kriznih strategija, uz osnaživanje timova za učinkovito djelovanje u kriznim situacijama.	Fors Brandebo (2020) ističe da pritisak i neizvjesnost mogu otkriti stvarnu sposobnost vodstva. Destruktivno upravljanje, posebno <i>laissez faire</i> pristup, može negativno utjecati na organizaciju, što može biti indikator nedostatka zadovoljavajuće razine kriznog menadžmenta. Ako vođe ne uspijevaju adekvatno upravljati pod pritiskom, to ukazuje na potrebu za poboljšanjem.
Iskustvo, povijest i veličina poduzeća stupovi su razvoja kriznog upravljanja.	Organizacije s dugom poviješću i velikim resursima lakše razvijaju učinkovite sustave kriznog upravljanja, što ukazuje na važnost iskustva i organizacijskog kapitala. Veća pozornost prema kriznom upravljanju u globalnim korporacijama može biti primjer lokalnim poduzećima, koja su sklonija stihijskom odgovoru na krize.	Schoemaker i Day (2009) sugeriraju da su najefikasnije odluke rezultat sukoba među idejama i perspektivama. Ukoliko trenutno vodstvo ne omogućuje razmjenu različitih perspektiva ili ne koristi sukob uvjerenja za poboljšanje odluka, može se smatrati nedovoljno učinkovitim.
Manja poduzeća često nemaju formalizirane procese kriznog upravljanja, odnosno reagiraju ad hoc.	Potrebno je poticati lokalna poduzeća na razvoj preventivnih strategija kriznog upravljanja kako bi se izbjeglo reaktivno djelovanje	Pearson i Mitroff (1993) napominju da kultura organizacije može ograničiti ili unaprijediti pokušaje djelovanja u kriznim situacijama. Osmanagić Bedenik (2003) navodi da se kriznim situacijama može konstruktivno upravljati ako postanu sastavni dio svakodnevnih procesa.
Ispitanici s negativnim stavom smatraju razinu kriznog upravljanja zadovoljavajućom unutar ograničenja. Postoji prostor za napredak, ali često nije jasno što točno treba unaprijediti.	Organizacije bi trebale provoditi kontinuirane procese evaluacije i unapređenja kriznog upravljanja kako bi prepoznale slabosti i područja za razvoj	
Sve se na kraju svodi na sposobnost ključnog aktera, odnosno lidera.	Ključne osobe u poduzećima imaju velik utjecaj na krizno upravljanje, što implicira važnost obuke i razvoja vještina liderstva na svim razinama.	
Razina kriznog upravljanja nikada ne bi trebala biti "zadovoljavajuća" jer to može signalizirati stagnaciju	Potrebno je njegovati kulturu stalnog unapređivanja kriznih postupaka kako bi se izbjeglo zadovoljavanje postojećim razinama i prevenirala potencijalna organizacijska krutost	Pristup upravljanju krizom mora biti temeljen na uzrocima i posljedicama krize (Singh i Chahal, 2015), odnosno prilagođen specifičnostima industrije i poslovne okoline (Pearson i Mitroff, 1993).

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Sljedeće pitanje odnosi se na promjene u organizacijskoj strukturi i u procesima koje služe kako bi se poboljšala prilagodljivost na neočekivane događaje, gdje većina ispitanika dijeli istu inicijalnu reakciju – nema drastičnih promjena, stoga mora da se ništa nije mijenjalo.



*„Nema promjena, dapače vrijeme reakcije je dobro pa je organizacija tako posložena da za to bude pripremljena. Organizacija koja nema kriznih situacija je dosadna, repetitivna, lako predvidiva.“*, zanimljivo je stajalište sugovornika 2.

Ipak, pri dubljem promišljanju dolaze do odgovora, a promjene koje navode svojstvene su nedostacima koji su postali izraženi nastupanjem kriznih situacija te su često jedinstvene za djelovanje i djelatnost poduzeća. Kada se podvuče crta, u suštini promjena nalazi se bolja priprema, na jedan ili drugi način. Ispitanica 1 ističe kako su im javno dostupni hodogrami najbolja promjena, oni omogućavaju da svi prate procese te pozivaju sve na odgovornost jer, kako ističe, *„nekada netko nenamjerno pokrene kriznu situaciju visokog utjecaja“*. Ispitanik 3 pak navodi kako je bitno iznova propitkivati postojeći sustav, a sukladno tome su se odlučili na organizacijsku i digitalnu transformaciju. Cilj je što veća digitalizacije kako bi, kao što navodi, *„procedure funkcionirale u digitalnom obliku jer nastojiš ubrzavati cijeli proces. Izrazito je važno da propituješ sustav cijelo vrijeme“*. Ispitanica 9 ističe kako su najveći povrat ostvarili uvođenjem seminara i stalnih edukacija, ranije to nisu prakticirali pa nakon spoznate koristi nastoje osigurati budžet za svakog pojedinog zaposlenika. *„Bitna je dobra analiza i Q&A, oformljen krizni tim, strože nadzirani procesi u proizvodnji – sve kako se krizni događaj ne bi više ponovio“*, zaključuje sugovornica 7.

Pandemija je krizna situacija čija je pojava u potpunosti poništila sve do tad ustaljene procedure, pa sugovornica 4 ističe kako rigidnost u poslovanju više nije prisutna: *„Procesi moraju ići, ali njihova je izvedba fleksibilnija. Posao ćeš odraditi, ali ćeš ga odraditi od kuće.“* Ističući kako se situacija s pandemijom naglo razvila preko noći, ne dozvoljavajući im da se upoznaju s digitalnim platformama, sugovornica 5 opisuje kako su se snašli: *„kad se čulo da se virus proširio imali smo telefonske i WhatsApp sastanke kako bi donijeli odluku o nastavku rada“*.

Tablica 16. Pregled ključnih spoznaja i implikacija desetog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Koje promjene ste uveli u organizacijsku strukturu ili u procese kako biste poboljšali prilagodljivost na neočekivane događaje te kako te promjene utječu na svakodnevicu organizacije?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Krize predstavljaju priliku za promjene, rast i razvoj, a organizacije trebaju iskoristiti krize za poboljšanje svojih procesa.	Organizacije trebaju promatrati krize kao priliku za unapređenje svojih poslovnih modela i struktura, čime se mogu dugoročno osnažiti.	Učinkovito krizno upravljanje otkriva snage organizacije i može poboljšati sposobnost upravljanja krizom. Stoga, organizacije bi trebale identificirati i kapitalizirati svoje snage, dok istovremeno rade na jačanju slabih točaka koje su se pokazale tijekom krize (Singh i Chahal, 2015).
Poboljšanje poslovnih procesa, nadležnosti i rokova često je nedovoljno definirano i primjenjuje se samo u velikim krizama.	Organizacije trebaju unaprijed definirati krizne procese i protokole kako bi se brže i učinkovitije nosile s kriznim situacijama.	
Ovisnost o tržištu može povećati ranjivost organizacija.	Organizacije trebaju raditi na diversifikaciji i optimizaciji svojih poslovnih procesa kako bi smanjile rizik povezan s tržišnim neizvjesnostima.	Krizne situacije mijenjaju tržišne poretke, stoga je potrebno unaprijed planirati i primijeniti strategije koje će pomoći u izgradnji otpornosti na buduće krize, osiguravajući time dugoročnu održivost i konkurentnost (Legčević i Taučer, 2014).
Digitalizacija i automatizacija procesa su ključne za dugoročno uspješno krizno upravljanje.	Organizacije trebaju investirati u digitalizaciju i automatizaciju kako bi poboljšale efikasnost i smanjile ovisnost o ljudskim resursima.	
Ulaganje u ljudski kapital i prepoznavanje talenata su od suštinskog značaja za uspješno krizno upravljanje.	Organizacije trebaju posvetiti više pažnje razvoju i motivaciji svojih zaposlenika kako bi osigurale visoku razinu spremnosti u kriznim situacijama.	Krizne situacije pružaju priliku za učenje koje može unaprijediti organizacijske procese i odluke, neophodno je integrirati naučene lekcije u svakodnevne operacije u svrhu povećanja otpornosti (Moynihan, 2008).
Većina organizacija ne implementira drastične promjene u kriznom upravljanju odmah, već s odgodom.	Odgoda implementacije promjena može smanjiti učinkovitost kriznog upravljanja i otežati pravovremenu prilagodbu na krizne situacije.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Neizvjesnost i kompleksnost okoline čine krizne situacije češćim i intenzivnijim, navedeno potvrđuje ispitanik 12 s navodom: „*krizne situacije znatno jačaju, što se primijeti po radu i poslovanju firme nakon što je sve završilo*“. Navedeni uvjeti ne ostavljaju prostor za propuste pri upravljanju, stoga se prepoznavanje i rješavanje nedostataka nalazi u srži unapređenja organizacijske spremnosti i otpornosti. Ispitanik 13 to jasno obrazlaže: „*osoba koja ima otvoren um za propitkivanje vlastitih nedostataka je osoba koja je u konačnici spremna riješiti krizu*“.

U krizi slabost organizacije najviše izlazi na vidjelo, misao je sugovornice 9 koja to obrazlaže: „*Primjerice, za menadžera možete misliti da je dobar. Ipak, u kriznim situacijama se on ne snalazi kako bi trebao. To ne znači da je on loš menadžer ili loš radnik. Na vama je da donesete procjenu da li će on ostati nakon što dođe kriza ili ne. Takvog menadžera ne trebamo educirati,*

*već u trenutcima krize uzimamo vanjskog stručnjaka. Možemo uzeti i nekog internog, prikladnijeg za tu ulogu pa menadžeru koji se ne nosi s krizom dodijeliti neke druge procese.“*

Veliki propusti proizlaze iz ljudske prirode, iz reakcije na kaotične uvjete visokog pritiska. Stoga, ispitanici uporno ponavljaju kako je panika najveći neprijatelj racionalnog upravljanja. Svi se upitani jednoglasno slažu kako panici nije mjesto u krizi, a ispitanik 3 to jasno obrazlaže: *„Moraš ostati miran – ljudi moraju imati osjećaj da netko zna što radi. Moraju te vidjeti i moraju misliti da znaš što radiš. Za vrijeme krize netko treba ostati miran, paniku treba stvarati prije krize. To je osnovna stvar kriznog menadžmenta, po meni.“* Menadžment u krizi mora imati jasan cilj, ali i ideju kako riješiti problem, stav je ispitanice 9. *„Odluke se moraju donositi brzo“*, nastavlja.

Staloženost i smiren pristup iznimno su zahtjevan cilj u kriznim situacijama, što ispitanica 4 potvrđuje: *„u kriznim situacijama potrebno je reagirati odmah, a s odmakom od tjedan dana si svjestan da bi nešto učinio drugačije“*. Detaljnije to obrazlaže sugovornica 7: *„Ključni savjet je ostati miran. Moraš provjeriti sve moguće stvari. Moraš brzo reagirati, a ne bi smio reagirati bez da provjeriš svaku moguću stvar. Zamisli da daješ izjavu, a ne znaš sve što se dogodilo. Osnovno pravilo krize je da reagiraš unutar 24 sata, sve nakon toga je kasno. To je teško, moraš biti pribran.“*

Kako još ljudski faktor igra ulogu pri kreiranju propusta u kriznom upravljanju detaljno opisuje ispitanik 3: *„Emotivna povezanost - inzistiranje, ponekad treba pustiti. Nekad vidiš tri koraka unaprijed, a ništa se na kraju ne dogodi. Ponekad je kriza kreirana osobnim propustima. U tom trenutku se pitaš jesam li mogao napraviti nešto drugačije. Drugačije si mogao postupiti u idealnom svijetu, a djelujemo u svijetu gdje se istovremeno događa bezbroj stvari i pritišću te sa svih strana – nešto i zaboraviš, dogodi se da ispliva nešto što nisi očekivao. Firme nisu egzaktne, ponekad funkcioniraju na čudan način – nekad funkcioniraju na način na koji ne bi očekivao.“*

Osim ljudskog faktora i brojnih propusta do kojih on dovodi, brojni ispitanici ističu kako za propuste mjesta nema u komunikaciji, alatu koji je ključan za pravovremenu reakciju i kvalitetno upravljanje. Ispitanica 4 to obrazlaže: *„Osobno smatram da je najveći problem nedijeljenje informacija. Kada predam projekt i saznam da nije dobro i da sve moram ispočetka jer su ključne informacije kasnile ili su bile zadržane.“* Poučeni vlastitim iskustvom, ispitanici dijele mišljenje o važnosti otvorene komunikacije, a sugovornica 5 to potvrđuje: *„Ne smijemo*

*žrtvovati dobru komunikaciju radi centraliziranja poduzeća. Najvažnija nam je otvorena komunikacija odmah. Sve je potrebno transparentno, direktno komunicirati.“*

Predispozicija za propuste nalazi se i u prirodi same organizacije. Za razliku od privatnog sektora gdje se rizik redovno spominje, razmatra i čijem se postojanju prilagođava redovno poslovanje, javni sektor kasni. Potvrđuje to sugovornica 1: *„U svakodnevnom radu nitko ne govori o riziku, pojam rizik nije dio dnevnog organiziranja posla što predstavlja velik problem. Razmišljamo samo o drastičnim situacijama na razini organizacije.“*

*„Na velike krize se jednostavno ne možeš spremati, ali na krize redovnog poslovanja moraš biti spreman“*, navodi sugovornica 4. Upravljanje će ograničiti i *„podcjenjivanje, brzina reakcije i dužina trajanja“* te *„zanemarivanje procesa i odstupanje od plana kada je nastupila krizna situacija“*. *„Nemojte odstupati od jasnog cilja, zadanog na početku“*, zaključuje ispitanica 9.

*Tablica 17. Pregled ključnih spoznaja i implikacija trinaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima*

<i>Gledajući unazad, koje ključne propuste prepoznajete u kriznom upravljanju s neočekivanim i neželjenim situacijama?</i>		
<i>Ključne spoznaje</i>	<i>Implikacije</i>	<i>Poveznice s prethodnim istraživanjima</i>
<i>Panika i emotivna reakcija su najveći neprijatelji racionalnog upravljanja kriznim situacijama. Staloženost i smirenost su ključni za učinkovitu reakciju, ali je teško održati ih u stvarnim kriznim situacijama.</i>	<i>Organizacije trebaju razviti strategije i obuke za brzo donošenje odluka pod stresom te za osiguranje emocionalne stabilnosti lidera.</i>	<i>Pogreška je pretpostaviti da će svi problemi biti isti u svim krizama - krize su specifične i zahtijevaju individualno prilagođene odgovore (Moynihan, 2008).</i>
<i>Ljudski faktor može značajno utjecati na uspješnost kriznog upravljanja zbog osobne povezanosti i pogrešaka.</i>	<i>Potrebno je prepoznati i umanjiti utjecaj osobnih emocija i povezanosti kako bi se poboljšala objektivnost i učinkovitost u kriznim situacijama.</i>	<i>Dubinska introspekcija i otpuštanje ustaženih razmišljanja ključni su za izlazak iz krizne situacije i prevenciju budućih kriza. Kriza zahtijeva preispitivanje i promjenu postojećih obrazaca razmišljanja (Osmanagić Bedenik, 2003).</i>
<i>Nedostatak pripreme za krize u svakodnevnom poslovanju može dovesti do ozbiljnih propusta.</i>	<i>Potrebno je integrirati krizne scenarije i procese u redovito poslovanje kako bi se osigurala spremnost za sve vrste kriznih situacija.</i>	
<i>Nedostatak komunikacije i kašnjenje ključnih informacija mogu uzrokovati velike propuste u kriznom upravljanju.</i>	<i>Ključna je otvorena i pravovremena komunikacija, potrebno je uspostaviti jasne kanale i protokole za dijeljenje informacija tijekom krize.</i>	<i>Uspješno upravljanje krizom može dovesti do usmjeravanja na aktivnosti koje su se pokazale učinkovitim, zanemarujući pri tom važne propuste koji su trebali služiti kao lekcija za buduće situacije (Pearson i Mitroff, 1993).</i>

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

*„Iskustva krize su neprocjenjiva“*, misao je sugovornice 9. *„Krizna je širok spektar, brojne se prilike i loše stvari događaju u tom trenutku. U apsolutno svakoj krizi postoji zraka svjetlosti za koju se možeš uhvatiti i koja ti može izvući cijelu priču.“*, slikovita je misao sugovornika 3.

Vođeni vlastitim iskustvom ispitanici su stekli uvid u brojne slabe točke djelovanja organizacija u kriznim situacijama. Stoga, široka je paleta odgovora na pitanje konkretnih koraka koji se planiraju u bliskoj budućnosti kada je u pitanju jačanje strukture i procesa.

Važno je istaknuti kako obujam uvedenih promjena ovisi o razvijenosti organizacije. Tek će razvijena poduzeća imati priliku za provođenje drastičnih promjena koja bi znatno promijenila tok njihova redovnog poslovanja. „*Kada je krizno upravljanje u pitanju, malo smo spori – ne favoriziramo promjene. Prvo čekamo kako će tržište reagirati na promjene, a onda promjene implementiramo u procese.*“, navodi ispitanica 9.

Dani su odgovori često usko povezani sa stupnjem razvoja poduzeća, ali i s osnovnom djelatnošću istog. Ipak, moguće je izvući opće zaključke.

„*Poboljšati poslovne procese. Pri jasnim naznakama pojačati nadležnost, definirati rokove i unaprijediti način ublažavanja rizika. Jasno nam je kako se ponašati u velikim kriznim situacijama na razini organizacije, no u svakodnevnom poslu nemamo definirano krizno djelovanje.*“, stav je sugovornice 1. Kako treba ulagati u procese ističu i drugi, kriza tu pruža priliku za utemeljeno poboljšanje procesa. Sve ovisi o problemu i spremnosti na njega pa, govoreći o poboljšanju procesa, ispitanica 7 ističe: „*Iz krize morate izvući puno toga što može bolje kako se ne bi ponovilo. Ipak, sve ovisi o tome što se dogodilo. Moraš biti svjestan toga da ti se može dogoditi neka situacija i moraš imati puno toga postavljeno unaprijed.*“ Najviše jednakih odgovora bilo je vezano uz digitalizaciju i automatizaciju procedura, neovisno o području djelovanja poduzeća. Propitivanje postojećih procesa tu je ključno pa ispitanik 3 navodi: „*lako je digitalizirati procese koji su provjereni, odnosno ispravni*“. Bez automatizacije i digitalizacije neće biti moguće opstati u dugom roku, ističu.

„*Mislim da će nam biti lakše ako većinu procesa digitaliziramo, ali ne nužno automatiziramo. Čovjek tada ne mora biti vezan uz svoje radno mjesto, rad može prilagoditi osobnom tempu. Bilo bi dobro kada bi baze podataka digitalizirali u najvećem mogućem obujmu i primijenili IT sustave ili rješenja koji su bitni za procese.*“, jasan je stav sugovornice 4.

Uvjeren da je umjetna inteligencija trend koji ostaje, sugovornik 13 ističe: „*organizacije ne bi trebale trenirati zaposlenike da tipkaju stvari koje se mogu automatizirati jer s bujanjem AI će biti važni oni koji mogu kritički razmišljati i donositi strateške odluke, njima će na tržištu rada vrijednost rasti*“. Samo će donositelji odluka biti nezamjenjivi s pojačanom digitalizacijom i automatizacijom procesa, zaključuje.

Ovisnost o varljivom tržištu predstavlja veliku ranjivost, stoga ispitanica 5 ističe: „Najviše radimo na investicijama koje bi omogućile bolju optimizaciju organizacije i poslovanja. Ne želimo ovisiti o vrlo nesigurnom tržištu rada u budućim godinama. Ne možemo se oglušiti na trendove.“

„Sve je na ljudima, možemo koristiti tisuće alata, no ako nemamo prave ljude na tom mjestu, ne možemo riješiti situaciju. Temeljni izazov je u ljudskom faktoru.“, jasan je stav sugovornice 5. Sve je unaprjeđenje uzaludno ukoliko se u ljudski faktor ne ulaže, materijalno ili nematerijalno. Kako opipljivi poticaji nisu jedini ključ kvalitetnog upravljanja s ljudima, pobliže iznosi ispitanica 4: „Kod upravljanja s ljudima je nužno dobro poznavati ljude s kojima radiš i prepoznati koje osobe imaju dar za što. U ljudima treba prepoznati talent i dati im taj dio posla, tada oni daju što više od sebe jer znaju da su prepoznati i da taj dio posla jedini i najbolje znaju. Snažnim točkama motiviramo ljude, to je bitno za timski rad koji je izrazito važan.“

Kako se ljudski faktor, usred svih ulaganja u procese i strukturu, ne smije zapostaviti obrazlaže sugovornica 4: „Kada s ljudima sjednem za stol vidim koliko znaju, koliko su više svjesniji od mene, koliko su upućeniji u područja u čijoj materiji nisam toliko duboko. Svaki problem ima rješenje koji se pronade kada svi krenemo razgovarati na glas.“ „Bez kvalitetnih ljudi nije moguć dugoročan opstanak, ljudi će znanjem i radom upotpuniti sve interne faktore kako bi zaokružili lanac poslovanja i njegovu priču.“, potvrđuje ispitanik 12.

I kod pitanja unaprjeđenja procesa i struktura ne izostaje odgovor kako je krizu važno promatrati kao priliku za promjenu, rast i razvoj, stoga ispitanik 3 navodi: „Kada se dogodi kriza, sve ovisi o tome koliko će koga zahvatiti. To pak znači da možeš oduzeti nekome drugome biznis – sve velike firme su izrasle za vrijeme krize, to sve govori. Za vrijeme kriza postoji najviše mogućnosti.“

Ispitanik 3 ističe kako je edukacija temelj na kojem treba bazirati sva unaprjeđenja. Ta je problematika istražena posljednjim pitanjem, upitom o edukaciji zaposlenika.

Tablica 18. Pregled ključnih spoznaja i implikacija dvanaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

Koje konkretne korake planirate poduzeti u bliskoj budućnosti kada je u pitanju jačanje strukture i procesa?		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Krizne situacije otkrivaju organizacijske slabosti i menadžerske kapacitete, a nedostaci u upravljanju krizama često dolaze do izražaja tek tijekom kriznih situacija	Prepoznati nedostaci u kriznom upravljanju omogućuju ciljane intervencije, poput angažiranja vanjskih stručnjaka ili internih prilagodbi, što jača organizacijsku otpornost.	Osmanagić Bedenik (2003) naglašava da se uznapredovala krizna situacija može riješiti samo dubinskim promjenama koje temelito mijenjaju postojeću strukturu poduzeća.
Neprekidno preispitivanje postojećih sustava ključno je za održavanje organizacijske agilnosti.	Organizacije koje redovito preispituju, odnosno unaprjeđuju svoje sustave i procese imat će bolju prilagodljivost u dinamičnom i nepredvidivom okruženju.	Konkretni koraci za jačanje strukture i procesa trebaju uključivati temeljito preispitivanje i restrukturiranje organizacije.
Fleksibilnost u radnim procesima, poput rada od kuće tijekom pandemije, postaje sve važnija.	Organizacije koje potiču fleksibilnost u operativnim procesima bit će otpornije i spremnije prilagoditi se nepredvidivim okolnostima.	
Većina ispitanika ne vidi potrebu za drastičnim promjenama u kriznom upravljanju, osim u specifičnim slučajevima.	Organizacije mogu biti sklone stagnaciji ako ne kontinuirano evaluiraju i unaprjeđuju procese, što bi moglo umanjiti njihovu prilagodljivost u budućim kriznim situacijama.	
Digitalizacija i tehnološka transformacija ključni su alati za ubrzanje i optimizaciju kriznih procesa.	Povećana digitalizacija može značajno unaprijediti sposobnost brzog odgovora na krizne situacije i omogućiti veću transparentnost i odgovornost unutar organizacije.	
Uvođenje kontinuiranih edukacija daje konkretne rezultate i poboljšava kriznu spremnost.	Redovna obuka i razvoj zaposlenika osnažuju organizacijsku otpornost i povećavaju kapacitete za odgovor na buduće nepredviđene događaje.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

Za pojedine su edukacije neizostavan dio poslovanja, što potvrđuje sugovornik 2 za kojeg je ona, kako ističe, dio redovnog, a ne kriznog upravljanja: „*Fluktuacija ljudi je velika pa jedne ljude obučiš i oni odu. Analitika i scenariji predstavljaju kontinuiran rad na ljudima, to znanje predstavlja 'business as usual'.*“

„*Krenuli smo s digitalnim platformama – komunikacijskim. Imamo digitalnu platformu za učenje koja može bit digitalna platforma za komunikaciju. Ta platforma je upravo stvar kriznog upravljanja. Ukoliko iz vanrednih razloga moramo promijeniti kompletne procedure rada, prva stvar koju moram imati je edukacijska platforma. To nije ni email, ni mreža, već platforma na koju možeš postaviti u potpunosti nove prakse rada.*“, izjava je sugovornika 3, kojom opisuje robustan sustav educiranja koji se nalazi u samoj srži njihove prakse kriznog upravljanja.

Nažalost, svega 6 od 13 zaposlenika izjavilo je da edukacija o temi kriznog upravljanja predstavlja praksu u njihovoj organizaciji. „Edukacije su prisutne o svim drugim temama“, navodi sugovornica 1.

Izostanak edukacija o ovoj temi ponekad je rezultat nesvjesnog nemara, a u drugim je slučajevima odlučan odabir pa sugovornik 12 obrazlaže svoje stavove: „Nema edukacije kako pristupiti kriznim situacijama. Nekoliko smo puta angažirali konzulate kako bi nam savjetima dali svoje ideje, no nije se pokazalo korisnim i kvalitetnim. Ispalo je da smo sami sebi dovoljno kompetentni jer ništa novo nismo naučili. Imali smo, primjerice, konzultanta za analitike i sisteme pa je ispalo da sve to već i koristimo. Bitno je imati kvalitetne ljude u ovoj branši. Djelatniku se osiguravaju konstantne edukacije te ga se čini konkurentnim na tržištu rada, njegova je dužnost usavršavati se. S napretkom tehnologije i ideja potrebno je osvježiti znanje, to se dosta prati.“

Većina ispitanika navodi kako su educirani praksom. „Neki tvrde da je edukacija uzaludna, ništa ne znači dok sam to ne iskusiš. Iz prethodnih iskustava je najvrijednije učiti.“, misao je ispitanice 7. Nekolicina je sugovornika spomenula i učenje iz tuđih grešaka, a sugovornica 4 taj stav detaljno obrazlaže: „Ključ svega su ljudi. Potrebno je učiti od drugih ljudi jer nekad nismo svjesni svih mogućih informacija, sveg znanja ili svih mogućnosti. Nekad mislim da je nešto najbolje, a od drugog čujem da to nije bilo dobro pa se i ja zapitam može li i nama to rješenje poći po krivu. Ljudi imaju puno iskustva, puno znanja i puno rješenja, samo ih trebaš uključiti. Uključi čak i onog za kojeg misliš da ti neće biti od pomoći jer se ponekad iznenadiš.“



Tablica 19. Pregled ključnih spoznaja i implikacija četrnaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima

<i>Educirate li te na koji način svoje zaposlenike kada je u pitanju upravljanje kriznim situacijama?</i>		
Ključne spoznaje	Implikacije	Poveznice s prethodnim istraživanjima
Edukacija o kriznom upravljanju u mnogim organizacijama nije standardna praksa, iako je prepoznata kao ključna za poboljšanje otpornosti.	Organizacije koje ne implementiraju redovnu edukaciju o kriznom upravljanju mogu biti manje spremne za brzo i učinkovito upravljanje kriznim situacijama.	Suvremene organizacije suočene su s promjenama u društvenim strukturama i tehnologiji, što povećava njihovu osjetljivost na izazove. Krizno upravljanje stoga zahtijeva uključivanje različitih znanja i sposobnosti, što implicira potrebu za edukacijom svih relevantnih dionika (Eriksson i Hallberg, 2022).
Većina edukacije dolazi iz praktičnih iskustava i učenja iz grešaka, a ne kroz formalnu obuku. Nedostatak formalne edukacije o kriznom upravljanju često je rezultat nesvjesnog nemara ili nedostatka resursa.	Organizacije trebaju balansirati između iskustvenog učenja i formalne edukacije kako bi osigurale sveobuhvatan pristup kriznom upravljanju i unaprijedile sposobnost djelovanja u krizama.	
Krizna iskustva ključna su za identifikaciju obrazaca i unapređenje organizacijskih struktura i procesa.	Postupci i politike kriznog upravljanja trebaju se redovito evaluirati i prilagođavati temeljem iskustava i analiza prethodnih kriza kako bi se poboljšala otpornost.	Vještine i iskustvo su presudni u trenucima visoke neizvjesnosti. Učenje iz prošlih iskustava i od drugih dionika može pomoći u razvijanju potrebnih vještina za krizne situacije (Ansell i Boin, 2019).
Digitalne platforme za učenje i komunikaciju postaju sve važnije za krizno upravljanje, omogućujući brzu adaptaciju i distribuciju novih procedura	Investiranje u digitalne platforme može značajno unaprijediti sposobnost organizacije da se brzo prilagodi promjenama i poboljša kriznu spremnost.	

Izvor: izrada autora temeljem provedenog istraživanja i pregleda literature

„Krizna iskustva su najkorisnija u kriznim situacijama, bilo koja okolnost u kojoj stvari ne idu po planu“, zanimljiv je stav sugovornika 13. Neovisno o međusobnim razlikama, krize ukazuju kako se sva poduzeća u suštini suočavaju s istim izazovima. Obrativši pozornost na odgovore glede svih najboljih i najgorih odluka koje su sugovornici donijeli ili kojima su svjedočili, moguće je prepoznati obrasce koji zahtijevaju jačanje u kriznim situacijama, ali i u redovnom poslovanju. Krizno upravljanje prirodno se razvija s promjenama unutar i izvan poduzeća, ostavljajući uvijek prostor za napredak. Iz iskustava menadžera jasno se izdvaja važnost ljudskog faktora, uloga digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa u jačanju struktura i procesa te zabrinjavajući nedostatak formalne edukacije u ovom području.

## 5 Zaključak

Suvremeno poslovno okruženje karakteriziraju visoka neizvjesnost i kompleksnost, čineći krizne situacije neizbježnima - svaka će se organizacija prije ili kasnije susresti s krizom koja može ozbiljno ugroziti njezino djelovanje. Kriza je složeni fenomen koji obuhvaća nepredvidive i naizgled nesavladive izazove, zahtijevajući inovativne pristupe i fleksibilne strategije. U kontekstu poslovanja, kriza ugrožava opstanak poduzeća narušavanjem sustava, no jednako tako predstavlja i priliku za dubinske promjene, inovacije te stjecanje konkurentске prednosti.

Sigurnost je rijetka u suvremenom poslovnom okruženju, stoga poduzeća trebaju implementirati fleksibilnost u strategije koje služe suočavanju s rijetkim i nepredvidivim događajima, odnosno „crnim labudovima“. Mali događaji mogu imati značajne posljedice zbog nejasnih uzročno-posljedičnih veza, a linearni pristupi pri predviđanju budućih događaja često zanemaruju ekstremne vrijednosti, što može dovesti do pogrešnih očekivanja. Neizvjesnost kriznih situacija zahtijeva brzu reakciju, dok ograničen pristup informacijama otežava racionalno donošenje odluka. Poduzeća trebaju razviti mehanizme za brzu prilagodbu, uključujući raznolike i otporne sustave koji mogu apsorbirati šokove i osigurati oporavak. U tome kontekstu, upravljanje krizom zahtijeva kombinaciju fleksibilnosti, otpornosti i kontinuiranog propitivanja postojećih procesa kako bi se učinkovito suočilo s neizvjesnošću i promjenama.

Povijest čovječanstva obilježena je nizom nepredvidivih i razarajućih događaja koji su dugoročno obilježili gospodarstva, društva i organizacije. Ove krize, često opisane kao "crni labudovi", bile su rijetke, ali s devastirajućim posljedicama, ukazujući na složenost i nepredvidivost globalnog okruženja. Predviđanje kriza, iako moguće, postaje sve manje precizno. Efikasno upravljanje krizama zahtijeva visok stupanj fleksibilnosti i proaktivnosti, uz značajnu integraciju iskustava zaposlenika. Pri tome, organizacije trebaju redovito analizirati tržišne indikatore i pratiti signale koji mogu sugerirati približavanje krize.

Iako većina menadžera smatra da je trenutna razina kriznog menadžmenta zadovoljavajuća, kontinuirano ulaganje u krizno upravljanje ne smije se zapostaviti. Uvođenje promjena u organizacijsku strukturu i procese smatra se ključnim, no značajne promjene su rijetke, osim u situacijama koje razotkrivaju organizacijske slabosti. Pandemija je navela poduzeća na veću fleksibilnost, ubranu digitalizaciju i automatizaciju, što je postalo nužno za dugoročni opstanak. Menadžeri koji su spremni preispitati vlastite postupke i sustave pokazuju veću

otpornost na neizvjesnost. Sve u svemu, kriza se promatra i kao prilika za razvoj, a uspješna poduzeća često koriste krizne situacije za strateški rast i inovacije.

Ovaj je rad prvenstveno namijenjen menadžerima i liderima organizacija, posebno onima koji se bave kriznim menadžmentom i donošenjem strateških odluka u neizvjesnim poslovnim okruženjima. Menadžeri malih i srednjih organizacija mogu primijeniti stečena znanja o ovladavanju krizama kako bi smanjili gubitke i iskoristili prilike koje kriza donosi, razvijajući fleksibilne i otporne strategije. Multinacionalne kompanije, s već razvijenim sustavima kriznog upravljanja, mogu dodatno unaprijediti svoje prakse na temelju identificiranih ključnih izazova i inovacija koje krize potiču. Također, koriste mogu imati i akademski stručnjaci te istraživači koji proučavaju poslovne strategije, menadžment i organizacijsko ponašanje u kriznim uvjetima.

Rad pruža ključne uvide u važne aspekte kriznog upravljanja, kao što su uloga liderstva, važnost fleksibilnosti i prilagodbe te značaj komunikacije i timske suradnje. Uvođenjem kriznih timova i implementacijom odgovarajućih instrumenata, organizacije mogu povećati svoju otpornost, dok refleksija nakon krize pomaže u budućem unaprjeđenju kriznog menadžmenta. Na taj način, poduzeća koja proaktivno primjenjuju krizne strategije mogu postići dugoročnu održivost i konkurentsku prednost.

Buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na nekoliko ključnih implikacija proizašlih iz ovog istraživanja. Potrebno je dublje istražiti ulogu liderstva i psiholoških faktora u donošenju odluka tijekom krize, s naglaskom na emocionalne reakcije i njihove učinke na organizacijske rezultate. Buduća bi istraživanja trebala ispitati efikasnost različitih strategija prilagodbe u kontekstu specifičnih industrija i organizacija različitih veličina, posebice malih i srednjih poduzeća koja se suočavaju s jedinstvenim izazovima. Naposljetku, buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na digitalnu transformaciju i automatizaciju u kriznim uvjetima, kako bi se identificirale najbolje prakse za primjenu tehnologija koje omogućuju brže i učinkovitije reakcije na neizvjesnost.

## Popis literature

1. Akerlof, G. A. & Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton; Princeton University Press.
2. Ansell, C. & Boin, A. (2019) Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51 (7), str. 1079–1112.
3. Armanious, A. (2011) Scrutiny of the 1929 Global Financial Crisis: Causes, Features, Consequences and Remedy Tools. *History of Finance eJournal*
4. Aven, T. (2013) On the meaning of a black swan in a risk context. *Safety Science*, 57, str. 44–51.
5. Baker, M. et al. (2022) Crisis Management and Response. U: Evans, C. et al., ur. Enabling NATO's Collective Defense: Critical Infrastructure Security and Resiliency (NATO COE-DAT Handbook 1). Strategic Studies Institute, US Army War College, str. 387–406.
6. Barry, J. W. et al. (2022) Corporate flexibility in a time of crisis. *Journal of Financial Economics*, 144 (3), str. 780-806.
7. Basosi, D. (2020) Oil, dollars, and US power in the 1970s: re-viewing the connections. *Journal of Energy History*, 3
8. Benac, K., Slosar, T., Žuvić, M. (2008) Svjetsko tržište nafte. *Pomorski zbornik*, 45 (1), str. 71-88.
9. Blyth, M. (2015) *Politika rezanja potrošnje: povijest jedne opasne ideje*. Zagreb, Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja.
10. Britannica (2024) [online]. Pristupljeno na: <https://www.britannica.com/> [20. kolovoza 2024.]
11. Brunner, R. F. & Miller, S. C. (2019) The Great Crash of 1929: A Look Back After 90 Years. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31 (4), str. 43-58.
12. Center on Budget and Policy Priorities (2021) *The COVID-19 Economy's Effects on Food, Housing, and Employment Hardships*. Washington
13. Dow, S. C. (2015) Addressing uncertainty in economics and the economy. *Cambridge Journal of Economics*, 39 (1), str. 33–47.

14. Eriksson, P. & Hallberg, N. (2022) Crisis management as a learning system: Understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises. *Safety Science*, 151
15. Erixon, L. (2007) Even the bad times are good: A behavioural theory of transformation pressure. *Cambridge Journal of Economics*, 31 (3), str. 327–348.
16. Faramarzi, A. et al. (2024) The global economic burden of COVID-19 disease: a comprehensive systematic review and meta-analysis. *Systematic Reviews*, 13 (1)
17. Faulkner, P., Feduzi, A. & and Runde, J. (2017) Unknowns, Black Swans and the risk/uncertainty distinction. *Cambridge Journal of Economics*, 41 (5), str. 1279–1302.
18. Federal Reserve's History (2024) [online]. Pristupljeno na: <https://www.federalreservehistory.org/> [20. kolovoza 2024.]
19. Feng, W. & Liu R. (2024) Investigating the impact of proactive crisis response orientation on adaptive performance: The roles of strategic learning and digitization. *Technological Forecasting and Social Change*, 208
20. Fors Brandebo, M. (2020) Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (4), str. 567-580.
21. Guedhami, O. et al. (2023) Economic impact of COVID-19 across national boundaries: The role of government responses. *Journal of International Business Studies*, 54, str. 1278–1297.
22. Hamel, G. & Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81 (9), str. 52-63.
23. Hrvatska enciklopedija (2024) [online]. Pristupljeno na: <https://www.enciklopedija.hr/> [20. kolovoza 2024.]
24. Investopedia (2024) [online]. Pristupljeno na: <https://www.investopedia.com/> [9. rujna 2024.]
25. Klyver, K., Steffens, P., Nielsen, S. L. (2023) Crisis response efficacy: Perceived ability to respond entrepreneurially to crises. *Journal of Business Venturing Insights*, 20
26. Legčević, j. i Taučer, K. (2014) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, 27 (1)
27. Luecke, R. (2005) Upravljanje kriznim situacijama. Zagreb: Zgombić & partneri.
28. Magnusson E. & Marecek J. (2015) *Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner's Guide*. Cambridge University Press.
29. Mandelbrot, B. & Hudson, R. L. (2006) *The Misbehavior of Markets: A Fractal View of Risk, Ruin & Reward*. New York, Basic Books.

30. Marks, H. (2018) *The Market Cycle: Getting the Odds on Your Side*. New York, Houghton Mifflin Harcourt.
31. Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019) Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32 (1), str. 1844–1868.
32. Mlikotić, S. (2010) Globalna financijska kriza – uzroci, tijek i posljedice. *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 44 (89), str. 83-94.
33. Morris, J.J., & Alam, P. (2008) Analysis of the Dot-Com Bubble of the 1990s. *SSRN Electronic Journal*
34. Moynihan, D. P. (2008) Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public Administration Review*, 68 (2), str. 350-365.
35. Nafday, A. M. (2009) Strategies for Managing the Consequences of Black Swan Events. *Leadership and Management in Engineering*, 9 (4), str. 191-197.
36. Nygaard, K. B. (2020) The Federal Reserve's Response to the 1987 Market Crash. *Journal of Financial Crises*, 2 (3), str. 116-129.
37. Ofek, E. i Richardson, M. (2003) DotCom Mania: The Rise and Fall of Internet Stock Prices. *The Journal of Finance*, 58 (3), str. 1113-1137.
38. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
39. Pangarkar, N. (2016) A framework for effective crisis response. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (4), str. 464-483.
40. Paraskevas, A. & Guix, M. (2023) Navigating the uncharted: A crisis response mix to creeping 'unknowns'. *Tourism Management*, 98
41. Pavić, D. i Balta, I. (2007) Uzroci velike gospodarske krize u SAD-u i Hooverovo upravljanje krizom. *Povijesni zbornik: godišnjak za kulturu i povijesno naslijeđe*, 1 (1-2), str. 137-155.
42. Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7 (1), str. 48-59.
43. Pedersen, C. L. & Ritter, T. (2022) The market-shaping potential of a crisis. *Industrial Marketing Management*, 103, str. 146-153.
44. Ratcliffe, S. (2016) *Oxford Essential Quotations – Fourth edition*. Oxford University Press.
45. Ratcliffe, S. (2017) *Oxford Essential Quotations – Fifth edition*. Oxford University Press.

46. Rogić Dumančić, L., Bogdan, Ž. i Raguž Krištić I. (2020), Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomska politika u 2021. godini - Hrvatska poslije pandemije*, 28, str. 121-163.
47. Roll, R. (1988) The International Crash of October 1987. *Financial Analysts Journal*, 44(5), str. 19–35.
48. Rothwell, J.T., et al. (2024) Global evidence on the economic effects of disease suppression during COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (78)
49. Roy, S., Kemme, D. M. (2020) The run-up to the global financial crisis: A longer historical view of financial liberalization, capital inflows, and asset bubbles. *International Review of Financial Analysis*, 69
50. Sallahu, Y. i Jakovac, P. (2022) Naftni šokovi: Retrospektiva i sadašnje stanje. U: Bodul, D. et al., ur. *Energija i ekonomija u Hrvatskoj i EU-u: nove spoznaje*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 112-126.
51. Schoemaker, P. J. & Day, G. S. (2009) How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, 50 (3), str. 81-89.
52. Sengupta, I. (2020) An Exhaustive Study of the „Black Swan“ Events in the Financial Markets. *Adhyayan*, 10 (2)
53. Shaikh, A. (2011) The First Great Depression of the 21st Century. *Social Register*, str. 44-63.
54. Shiller, R. J. (2000) *Irrational Exuberance*. New Jersey: Princeton University Press.
55. Singh, P. P. & Chahal, H. S. (2015) Reactive Crisis Management Model. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 4 (1), str. 249-255.
56. Soros, G. (1988) After Black Monday. *Foreign Policy*, 70, str. 65–82.
57. Svjetska zdravstvena organizacija (2024) *WHO COVID-19 dashboard* [online]. Pristupljeno na: <https://data.who.int/dashboards/covid19/deaths> [25. kolovoza 2024.]
58. Taleb, N. N. (2005) *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. New York, Random House Trade Paperbacks.
59. Taleb, N. N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
60. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2014) *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
61. Wisman, J. D. (2014) The Financial Crisis of 1929 Reexamined: The Role of Soaring Inequality. *Review of Political Economy*, 26 (3), str. 372–391.

62. World Bank Group (2022) *World Development Report: Finance for an Equitable Recovery*. Washington.
63. Zupčić, L. (2019) *Nafta na financijskom tržištu*. Specijalistički završni rad. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.



## Popis tablica

Tablica 1. Proces upravljanja krizom u širem smislu .....	7
Tablica 2. Proces upravljanja krizom u užem smislu .....	9
Tablica 3. Mogućnosti ovladavanja krizom .....	21
Tablica 4. Ključne spoznaje i implikacije "crnih labudova" .....	32
Tablica 5. Pregled odabranih povijesnih prekretnica s obilježjima „crnog labuda“ .....	48
Tablica 6. Struktura intervjuiranih osoba prema spolu, godinama radnog staža, stupnju završenog obrazovanja te prema području osobnog djelovanja.....	53
Tablica 7. Pregled ključnih spoznaja i implikacija prvog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	59
Tablica 8. Pregled ključnih spoznaja i implikacija drugog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	61
Tablica 9. Pregled ključnih spoznaja i implikacija trećeg pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	64
Tablica 10. Pregled ključnih spoznaja i implikacija četvrtog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	68
Tablica 11. Pregled ključnih spoznaja i implikacija petog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	71
Tablica 12. Pregled ključnih spoznaja i implikacija sedmog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	73
Tablica 13. Pregled ključnih spoznaja i implikacija osmog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	76
Tablica 14. Pregled ključnih spoznaja i implikacija devetog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	78
Tablica 15. Pregled ključnih spoznaja i implikacija jedanaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	80
Tablica 16. Pregled ključnih spoznaja i implikacija desetog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	82
Tablica 17. Pregled ključnih spoznaja i implikacija trinaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	84
Tablica 18. Pregled ključnih spoznaja i implikacija dvanaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	87

Tablica 19. Pregled ključnih spoznaja i implikacija četrnaestog pitanja dubinskog intervjua te poveznice s prethodnim istraživanjima .....	89
--	----

## Popis slika

Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća.....	5
Slika 2. Razvoj koncepcije preokreta .....	10
Slika 3. Koncepcija preokreta .....	11
Slika 4. Faze kriznog procesa.....	14
Slika 5. Faze procesa upravljanja s krizom .....	14
Slika 6. Instrumenti anticipativnog upravljanja krizom .....	15
Slika 7. Tok i simptomi krize .....	19
Slika 8. Dionici koji kriznu situaciju čine više ili manje mogućom .....	23
Slika 9. Karakteristike "crnih labudova" .....	26
Slika 10. Sličnosti i povezanosti odabranih povijesnih događaja .....	49
Slika 11. Istraživački proces.....	54

## Prilozi

1. Temeljem vlastitog iskustva, bi ste li rekli da je moguće predvidjeti potencijalne krizne situacije?

- *Koje ste sve strategije i alate koristili za anticipaciju i što se pokazalo najkorisnijim u praksi? Jeste li na taj način uspjeli spriječiti da se neka kriza razvije ili ste ju samo na vrijeme identificirali?*

2. Na koji način se pripremate za neplanirane i neželjene događaje, uključujete li sve odjele i timove u te pripreme?

3. Kako osiguravate da svi ključni dionici unutar organizacije budu pravovremeno informirani o potencijalnoj krizi?

- *Koje su najčešće prepreke u pravovremenom informiranju i kako ih prevladavate?*

4. Koje pokazatelje u poslovanju interpretirate kao signal da se neočekivani događaj počeo nepovoljno razvijati?

- *Imate li hodogram prema kojem se onda postupa i što uključuje? (npr. informiranje dionika, procjena štete, procjena trajanja, uključivanje stručnjaka i sl.)*

5. Kako procjenjujete ozbiljnost i potencijalni utjecaj neočekivanih događaja u ranim fazama?

- *Što vam pomaže u donošenju tih procjena? Je li vam se ikada dogodilo da ste podcijenili ozbiljnost kriznog signala te se s krizom susreli tek pri njezinom nastupanju? Ukoliko da, što vodi k zanemarivanju ranih signala?*

6. Možete li opisati konkretnu situaciju kada ste morali brzo reagirati na neočekivani događaj - koje ste akcije prvo poduzeli?

- *Koje su bile najvažnije odluke koje ste morali donijeti odmah?*

7. Kako koordinirate odgovore različitih timova i odjela u trenucima kada je krizna situacija već nastupila?

- *Koji alati ili metode su vam najviše pomogli u toj koordinaciji? Surađujete li s vanjskim dionicima prilikom nastupanja krize te na koji način?*

8. Koje su ključne mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja tijekom neočekivane krize?

- *Na koji način krizne situacije ograničavaju normalni tijek poslovanja? Prema vašem iskustvu, koje procesi su najviše pogođeni pri nastupanju krize te što je ključno za njihov oporavak?*

9. Kako evaluirate učinak nakon što se kriza stabilizira te koje metrike ili indikatore pri tome koristite?

10. Koje promjene ste uveli u organizacijsku strukturu ili u procese kako biste poboljšali prilagodljivost na neočekivane događaje te kako te promjene utječu na svakodnevicu organizacije?

- *Koje su se promjene pokazale najkorisnijima?*

11. Smatrate li postojeću razinu primjene kriznog upravljanja zadovoljavajućom?

- *Ako ne, tko je odgovoran za unaprjeđenje istog?*

12. Koje konkretne korake planirate poduzeti u bliskoj budućnosti kada je u pitanju jačanje strukture i procesa?

- *Koje preporuke imate za poboljšanje spremnosti i otpornosti organizacije na buduće nepredvidive događaje? S obzirom na visok stupanj neizvjesnosti u vanjskom okruženju, koje izazove i prilike kriznog vodstva identificirate u bliskoj budućnosti?*

13. Gledajući unazad, koje ključne propuste prepoznajete u kriznom upravljanju s neočekivanim i neželjenim situacijama?

- *Temeljem vlastitog iskustva, što bi ste izdvojili kao najvažniju lekciju koju ste naučili pri susretu s kriznim situacijama?*

14. Educirate li te na koji način svoje zaposlenike kada je u pitanju upravljanje kriznim situacijama?

- *Koja iskustva smatrate najkorisnijima pri nošenju s kriznim situacijama?*

Naziv radne pozicije?

Osnovna djelatnost organizacije/poduzeća?

Ukupne godine radnog staža?

Najviša razina formalnog obrazovanja?



# LUCIJA RAŠIĆ

Studentica

☎ 091 91 58 155

✉ lucijarasic@gmail.com

📍 Sesvete, Zagreb

## O MENI

Studentica pete godine smjera Analiza i poslovno planiranje na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

## OBRAZOVANJE

**Ekonomski fakultet**  
Analiza i poslovno planiranje  
2019. – trenutačno

**Gimnazija Sesvete**  
Opća gimnazija  
2015. – 2019.

## AKTIVNOSTI

**Demonstrator** na katedri  
za Ekonomiku poduzeća

**Član** skupine Javne financije i  
FINtelligent studentske udruge  
Financijski klub

**Volonter** na kreativnim  
radionicama s djecom nižih  
razreda u Oratoriju Dominik  
Savio

## JEZIK

Engleski – C1

Njemački – B1

## RADNO ISKUSTVO

○ Travanj 2024. – trenutačno  
**Ministarstvo financija**  
**Studentski posao**

Studentski angažman koji se odnosi na pomoćne poslove, s posebnim naglaskom na odjel državnog računovodstva. Izrada prezentacija na hrvatskom i engleskom jeziku iz raznolikog područja djelovanja državne riznice, prvenstveno kada je u pitanju državno računovodstvo, izvršenje proračuna te investicijski projekti.

○ Listopad 2023. – Veljača 2024.  
**RSM Croatia**  
**Studentski posao**

Studentski angažman na projektu revizije filma – rashodovna strana revizije. Uvid u osnovna testiranja vezana uz redovnu reviziju financijskih izvještaja. Navedeno obuhvaća izradu konfirmacija i bruto bilance, testiranja podataka poput kupaca, dobavljača, ulaznih i izlaznih računa, novca, kapitala, troškova, plaća te poreza.

○ Rujan 2023.  
**InterCapital**  
**Studentska praksa**

Uvid u područja djelovanja poduzeća: investicijsko bankarstvo, upravljanje imovinom, istraživanje tržišta, brokerske i trading usluge. Rješavanje zadataka poput izrade ETF-a, primjene DCF metode u određivanju vrijednosti poduzeća, razvijanje prezentacijskih i marketinških vještina.

## PROJEKTI

Podcast Shegrt

Voditelj i organizator podcasta Shegrt, projekta nastalog u sklopu studentske udruge Financijski klub. Podcast nastoji gledateljima približiti ulazak na tržište rada, izvannastavne aktivnosti koje fakultet nudi te važnost ulaganja u dodatno znanje i razvoj vještina. Naziv je proizašao iz našeg uvjerenja da smo svi mi upravo šegrti na početku karijere, učimo i radimo istovremeno.