



mr. sc. Andreja Marčetić

Recesija, kao povremena usporavanja u gospodarskim aktivnostima pojedine zemlje praćena je istodobnim pogoršanjima opće ekonomske klime, dok kriza kao mišljenje, procjena, odluka, a kasnije više u smislu zaoštravanja, označava problematičnu, prijelomnu točku povezanu s potrebnom donošenja odluke (izvor: hr.wikipedia.org).

## OBILJEŽJA POSLOVNE KRIZE - SIMPTOMI, IZVORI I UZROCI

Kriza (grč. *krysis* = odluka) označava prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Krizu možemo definirati kao tešku situaciju a krizno razdoblje kao vrijeme ili preokret opasnog razvoja kada dolazi do reinženjeringa, tj. do korjenite promjene.

U području ostvarenja učinaka simptomi krize se mogu promatrati kroz pojedina područja; **prodaja** – npr. smanjenje narudžbi; **zaposlenici** – nezadovoljstvo, štrajkovi; **nabava** – povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka; **proizvodnja** – smanjenje proizvodnosti, porast *škarta* i otpada; **tehnološko područje** – smanjenje stupnja investiranja. U financijskom području simptomi krize jesu smanjenje prometa, rentabilnosti, povećanje stupnja zaduženosti, smanjenje novčanog tijeka te likvidnosti. Izvori krize mogu biti krize grane, krize gospodarstva i kućne krize.

Kako bi se prepoznala nadolazeća kriza potrebno je prepoznati **indikatore krize** koji mogu biti „napuhana“ organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima, duge sjednice s brojnim suradnicima, nervozna poslovna putovanja, predimenzionirano izvještavanje i sl. **Uzroci krize** se mogu diferencirati na kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje. **Kvantitativni** uzroci krize najčešće se definiraju na temelju statističkih podataka. Ovdje se misli na pripadnost grani – neke grane djelatnosti osobito podložne krizama (građevinarstvo); pravni oblik – najveća stopa insolventnosti u d.o.o.; veličina i starost poduzeća – s porastom broja zaposlenih do 500 raste i broj insolventnih poduzeća. **Kvalitativni** uzroci krize promatraju se kao vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni), a najčešće su greške u vođenju – pripisuje im se središnje mjesto za poslovnu krizu te nedovoljan vlastiti kapital –

# 5 SAVJETA KAKO UPRAVLJATI KRIZOM

Krize danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Neke krize uzrokuju velike i nepopravljive štete, a iz nekih se može izići s boljim kredibilitetom (kriza kao pogodnost). Iako više od 40% privrednih subjekata u našoj zemlji ističe problem nelikvidnosti (Kanić, 2009), ipak treba reći da su recesija ili silazni periodi u ekonomskim ciklusima prirodni i neizbježni kao i izmjena godišnjih doba. Stabilna poduzeća kontinuiranim pametnim odlukama mogu izbjeći posljedice recesije, ili čak iskoristiti ovo razdoblje za stjecanje tržišne prednosti.



vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, a odnose se na okvirne uvjete.

## STANDARD NFPA 1600

Upravljanje krizom (engl. *crisis management*, njem. *Krisenmanagement*) (Leksikon menadžmenta, Masmedia) je sistematska antipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, reputaciju, profitabilnost ili opstanak. Postaje sve važni-

je područje managementa koje je najčešće povezano sa stratejskim managementom i sustavom kontrole.

Jedan od najefikasnijih standarda za krizni management je Standard NFPA 1600 – Upravljanje kriznim situacijama i programi poslovnog kontinuiteta (Standard on Disaster, Emergency Management and Business Continuity Programs). **Zahtjevi standarda kriznog managementa prema NFPA 1600 standardu su sljedeći:**

1. Izrada programa u kojem su jasno definirane:
  - Politika, vizija, misija, organizacija
  - Cilj ili što se želi postići programom
  - Plan i procedure programa
  - Jasno određena zaduženja, prava i obaveze kao i upute kako postupiti u slučaju krize
  - Potrebne resurse
  - Kontrolne točke
2. Krizni tim ili osoba koja je zadužena pratiti i djelovati u slučaju krizne situacije
3. Krizna uprava koja prati, nadograđuje i razvija sistem prema zadanoj politici
4. Svakodnevno preispitivanje i ocjenjivanje programa
5. Program usklađen s važećim zakonima i propisima
6. Ocjenjivanje, mjerenje, analiza i praćenje opasnosti
7. Opasnosti koje se ispituju moraju sadržavati:
  - Analizu opasnosti koje dolaze od prirodnih pojava
  - Analizu opasnosti koje su izazvane ljudskim faktorom, namjerne ili slučajne
8. Precizna analiza posljedica
9. Metode za saniranje posljedica
10. Metode poslovnog kontinuiteta

#### Obaveza organizacije je da ima sljedeće planove djelovanja:

- strateški plan u slučaju krize i pojave opasnosti,
- plan za procedure djelovanja u slučaju krize,
- plan za sprečavanje i umanjene krize i štetnog događaja,
- plan za preuzimanje kontrole u slučaju krize i sanacija,
- plan poslovnoga kontinuiteta ili osiguranje da će organizacija nastaviti djelovati tijekom i poslije krize.

#### KOMUNIKACIJA I STRATEGIJA U SLUČAJEVIMA KRIZE

Osnovu za upravljanje kriznom situacijom predstavlja komunikacija. Važno je procedurom definirati, tko, kada i kakve informacije može dati, zato što nekontrolirano puštene informacije u javnost mogu biti uzrok panike, konfuzije, nepovjerenja i straha. Tvrtka uvijek mora znati što, kako, kada i kome reći. Pogrešna informacija u pogrešno vrijeme može imati dugoročne

**“Pobjednički strateg u ratu traži bitku poslije pobjede, dok onaj koji je osuđen na poraz najprije ide u bitku, a onda traga za pobjedom. Za rat najprije nacrtaj plan koji će osigurati pobjedu pa povedi vojsku u bitku. Ako ne počneš sa strategijom, nego se samo oslanjaš na голу snagu, pobjeda ti neće biti osigurana...”**

(Sun Tzu, 1981.)

posljedice, dok pravilno upravljanje informacijama, može čak i u negativnim situacijama proizvesti po tvrtku korisne efekte. **Ispravna komunikacija u slučaju kriznih događanja, trebala bi se sastojati iz sljedećih koraka:**

- osigurati provjeru da se događaj zaista desio,
- dati prva obavještenja i uspostaviti neophodne kontakte sa zainteresiranim stranama,
- odgovoriti na pitanja zašto se nešto desilo i što poduzimamo (aktiviranje plana u slučaju kriznog djelovanja - pokazati spremnost),
- organizirati djelovanje krizne uprave u prikupljanju informacija,
- pripremiti informacije i dobiti suglasnost za njihovo davanje,
- dati detaljne informacije javnosti putem odabranih mreža i kanala,
- kontinuirano prikupljati i obrađivati informacije,
- obavještavati javnost,
- sumirati događaj.

Od velikog je značaja pokazati da imamo kontrolu nad štetnim događajem. Uspostavljanje kontrole je od ključnog značaja za saniranje posljedica i izbjegavanje panike, a najefikasniji način da se ostvari je primjenom standarda i određene strategije.

#### Stoga, u kriznim vremenima:

**1 Budite proaktivni!** Ostanite dosljedni strateškim planovima, pogotovo ako se radi o novim kadrovima ili novim akvizicijama. Sva uspješ-

**“... kada gledate u pepeo, gledajte pozorno, da ne previdite sjeme novoga...”**

(Tolle, 2000.)

na poduzeća ne djeluju niti planiraju kratkoročno, stoga je potrebno ne uvući se u sveopću hibernaciju i planirati skoriji izlazak iz krize.

**2 Preuzmite inicijativu!** Dok čekate znakove preokreta tržišta možete zaostati za konkurencijom, zato preuzmite inicijativu tako što ćete dovesti nove kadrove i agresivno nastupiti prema kupcima konkurencije. Sagledavanje vlastitih snaga i slabosti daje tvrtki realni potencijal i snagu da ne pravi iste pogreške iznova.

**3 Oslanjajte se na svoje komparativne prednosti** u odnosu na konkurenciju, te sačinite strategiju poslovanja. Odlika dobre organizacijske strukture i poslovanja je upravo ta fleksibilnost da se prilagođava novonastalim situacijama bez drastičnih promjena i oscilacija.

**4 Ne tražite agresivno nove klijente!** Njeguajte već postojeće poslovne odnose sa postojećim klijentima, jer nove klijente koje ćete privući putem posebnih ponuda ili uvjeta najvjerojatnije ćete već sutra izgubiti radi bolje ponude Vaše konkurencije. Potičite svoje zaposlenike da unapređuju odnose sa postojećim klijentima i da maksimalno koriste njihov kapacitet.

**5 Budite optimist!** Odmaknite se od konkurencije tako što ćete biti optimisti tijekom recesije, posebno u razgovorima sa klijentima i dobavljačima. Svakidašnje jadikovke samo produbljuju strah, negativna situacija prepričavanjem i stalnim ulaganjem energije u njenu potvrdu čini da ta ista situacija postane naša stvarnost bez obzira da li to zaista bilo istina ili ne. Pozitivan stav managementa utječe i na zaposlenike koji ne preuzimaju strahove za opstanak već odgovorno obavljaju svoje poslove.

#### ZAKLJUČNO

Svaka kompanija, bez obzira na veličinu, bilo da je javna ili privatna, suočava se s određenim vrstama krize. Bez obzira na parametre poslovanja, krize se neprekidno dešavaju. Tvrtke djeluju u okolini koja se stalno mijenja i na neki način stvara krizne situacije. Poznavanje sebe i okoline prvi je korak do odlične pripreme na krizne događaje. Učenje iz krize postaje instrument sprečavanja nove krize, a ako se buduća kriza i ne može izbjeći, trajat će kraće i njene će posljedice biti manje pogubne.

