

# KRIZNI MENADŽMENT U MALOPRODAJNIM TRGOVAČKIM LANCIMA

---

**Jović, Rebeka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:773724>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNI MENADŽMENT U MALOPRODAJNIM  
TRGOVAČKIM LANCIMA**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc., Ivana Bilić**

**Student:**

**Rebeka Jović, univ.bacc.oec.**

**Split, travanj, 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	4
1.2. Ciljevi istraživanja.....	7
1.3. Istraživačke hipoteze.....	7
1.4. Metode istraživanja.....	8
1.5. Struktura završnog rada.....	9
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE TRGOVINE NA MALO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Povijesni razvoj trgovine.....	10
2.2. Osobitosti maloprodaje.....	11
2.3. Klasifikacija maloprodaje.....	12
2.3.1. Prodavaonice.....	13
2.4. Teorije razvoja maloprodaje.....	16
2.4.1. Teorija okruženja.....	16
2.4.2. Ciklička teorija.....	17
2.4.3. Konfliktna teorija.....	19
2.5. Osnovne značajke menadžmenta u trgovini.....	20
<b>3. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT U MALOPRODAJI.....</b>	<b>22</b>
3.1. Kriza.....	22
3.2. Uzroci i karakteristike kriza.....	23
3.3. Vrste, tipologija i faze kriza.....	26
3.4. Krizni menadžment u maloprodaji.....	29
3.5. Krizno komuniciranje i krizni plan.....	30
3.6. Faze kriznog komuniciranja.....	31
3.6.1. Krizno komuniciranje unutar organizacije.....	35
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U MALOPRODAJNIM TRGOVAČKIM LANCIMA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE.....</b>	<b>38</b>
4.1. Definiranje uzoraka.....	38

<b>4.2. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Rezultati provedenog istraživanja.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. Testiranje istraživačkih hipoteza.....</b>	<b>44</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>49</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA I DIJAGRAMA.....</b>	<b>52</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>53</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>54</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

U ovom radu istraživati će se situacije koje uzrokuju krize u trgovačkoj djelatnosti, s aspekta maloprodaje u Republici Hrvatskoj. „Distributivna trgovina kao drugi najveći poslodavac zauzima važnu ulogu u gospodarstvu Republike Hrvatske. U trgovini, prema kriteriju udjela u ukupnom broju registriranih pravnih osoba, posluje 20,3% gospodarskih subjekata te je zaposleno oko 16,2% u ukupnom broju zaposlenih“ (HGK, 2016). Osim trgovine u cjelini, iznimnu važnost u hrvatskom gospodarstvu zauzima trgovina na malo. Trgovina na malo prodaja je robe krajnjim potrošačima, tj. stanovništvu za osobnu upotrebu ili upotrebu u kućanstvu (DZS, 2016). DZS (2017) procijenio realni rast prometa u trgovini na malo u siječnju ove godine za 2,6 posto na godišnjoj razini, što je sporiji rast nego mjesec dana prije, no čime je nastavljen rekordni pozitivni niz koji traje već 29 mjeseci, od kolovoza 2014. godine.

Trgovina spada pod glavne gospodarske grane u RH i nedvojbeno je kako treba svakodnevno posvećivati pažnju njenom razvoju i napretku, osobito kad postoji uska povezanost s drugom važnom gospodarskom granom Republike Hrvatske, a to je turizam. Prema HGK (2017), na rast prometa u trgovini povoljno utječu rekordni turistički rezultati, posebice u srpnju i kolovozu.

„Trgovini je omogućena dinamičnost i prilagodljivost promjenama i novonastalim uvjetima na tržištu, a trgovcima je i kroz zakonske okvire omogućeno transparentnije i jednostavnije pokretanje poslovanja. Sve se to radi sa ciljem povećanja konkurentnosti, razvoja poduzetništva, privlačenja novih investicija, ali i zadovoljavanja svih potreba i zaštita modernog potrošača.“ (Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, 2017)

Nakon što se razjasnila važnost trgovine za Republiku Hrvatska, istaknuti će se uloga kriznog menadžmenta u toj priči.

Kriza može biti rezultat mnogobrojnih faktora koji su izazvani djelovanjem internih i eksternih čimbenika poduzeća. Ima iznimno velik utjecaj na poslovanje neke tvrtke, te su od

ključne važnosti znanje, sposobnosti i spremnost menadžmenta na prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija u poslovanju. Posebice u današnje vrijeme iznimno razvijenog gospodarskog i socijalnog sustava suočenog s procesima globalizacije kojoj je, osim tehnološke, posebice doprinijela i informatička revolucija, pa sukladno tome i razvijenosti tržišta, raznolikih ponuda i konstantno rastuće konkurencije na tržištu, važno je predviđati i analizirati potencijalne probleme u poslovanju, eliminirati ih kako ne bi ostavili trajne posljedice te planirati poslovanje na način da se takve situacije izbjegnu. Naglasak treba staviti na pravovremenom prepoznavanju, jer zanemarivanje i najmanjeg simptoma koji ukazuje na postojanje problema u poslovanju može dovesti do razvoja krize velikih razmjera, te ako se adekvatno ne sankcioniraju problemi, i do raspada poduzeća.

„U hrvatskoj su maloprodaji u proteklih deset godina zabilježeni dinamičan rast maloprodajnog prometa i promjene u maloprodajnoj strukturi. U pozadini su tih promjena brojni čimbenici u okruženju - konkurencija (posebno međunarodna konkurencija), kupci, ekonomski, političko-pravni i socio-kulturni čimbenici, dobavljači, posrednici, javnost, demografski i tehnološki čimbenici“ (Anić, 2002)

Da bi preživjele, organizacije se moraju redovno adaptirati kako bi udovoljile uvjetima okruženja koje se stalno mijenja. Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost i kriznu situaciju ili postaju izazov i prilika za uspjeh. Prevladavanje otpora pri promjenama traži razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja. Što je kriza dublja, teže ju je savladati, stoga je potrebno reagirati na prve znakove. Danas nije dovoljno samo biti bolji od konkurencije, proizvoditi bolji proizvod ili na bolji način, to poduzeću ne garantira konkurentsku prednost.

„Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Konkurentna strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje. Konkurentna prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje.“ (Porter, 1985)

Prema Porteru (1980), mnogi alati menadžmenta koji se danas koriste poput upravljanja kvalitetom, benchmarkinga, outsourcinga, partnerstva i dr. povećavaju i drastično poboljšavaju operativnu učinkovitost tvrtke, ali ne osiguravaju tvrtki održivu profitabilnost.

Tomu je tako jer poduzeća zanemaruju funkciju kriznog upravljanja u poslovanju, što se može primijetiti i u malom broju istraživačkih radova na ovu temu u kontekstu trgovačke djelatnosti. Vodeći se time kako već postoje ustaljena rješenja za probleme koji se mogu dogoditi i time očekujući da će prema nekom postojećem predlošku odgovori na danu kriznu situaciju, maloprodajna poduzeća poprilično zanemaruju ovu funkciju. Međutim, iako postoje aspekti kriznih situacija koji se mogu unaprijed planirati, svaki slučaj nedvojbeno zahtijeva jedinstven pristup.

S obzirom da su dva najvažnija čimbenika u trgovačkoj djelatnosti kupac i proizvod, svrha svake trgovine je razumijevanje i zadovoljavanje potreba kupaca, u aspektu cijena, kvalitete, dostupnosti i promocije proizvoda. U kontekstu toga, menadžment maloprodajne trgovine bi trebale fokus staviti na usklađenost proizvoda sa specifikacijama, kontroliranje mogućnosti kontaminacija proizvoda, redovito i količinski dovoljno opskrbljivanje poslovnica svježim proizvodima (onih koji zahtijevaju takve karakteristike), te voditi računa o roku trajanja proizvoda na policama. Također treba navesti da se ne smije zanemarivati pristupačnost i otvorenost u komunikaciji prema kupcima na samom prodajnom mjestu, jer se 80% odluka o kupnji donosi upravo tu. Stoga je potrebno voditi računa o zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu, kako bi dali svoj maksimum.

Kao što je navedeno da krize ostavljaju velike posljedice za poduzeće ako nisu adekvatno sankcionirane, te posljedice su uglavnom štete za profitabilnost poduzeća i predstavljaju izvanredne troškove, te u toj točki treba povezati konkurentsku prednost sa upravljanjem krizom, jer upravo na taj način poduzeće može biti korak ispred svog konkurenta.

Ako ovo sve promotrimo na makroekonomskoj razini, razini države, dolazimo do zaključka da je u nacionalnom interesu efikasno upravljanje krizom trgovačkih poduzeća jer to utječe na njegovu profitabilnost, samim time i na državni BDP u čijoj strukturi trgovina zauzima velik udio (samo se na hranu i bezalkoholna pića odnosi nešto manje od 30% ukupne potrošnje kućanstava.)

Dakle, **predmet istraživanja** je krizni menadžment maloprodajnih trgovačkih lanaca. Istraživati će se maloprodajni trgovački lanci na području Splitsko-dalmatinske županije. Analizirati će se koje su to situacije koje uzrokuju krize u poslovanju, koliko su menadžeri uopće svjesni postojanja takvih situacija, kako ih nastoje spriječiti/savladati i kakve posljedice ostavljaju za sve uključene u poslovni proces. Postoji li krizni plan, te kako se provodi krizno komuniciranje.

U radu će se obraditi teorijski dio navedene problematike, te će se nakon toga putem intervjua analizirati praktični dio. Uzorak istraživanja uključivati će maloprodajne trgovačke lance na području Splitsko-Dalmatinske županije. Intervju će se odraditi s menadžerima maloprodajnih poslovnica.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja:

- Pojmovno definirati trgovinu, krizu i krizni menadžment u poslovanju općenito, kao i u poslovanju maloprodajnih trgovačkih lanaca
- Utvrditi koji se problemi javljaju u poslovanju trgovine, koji su razlozi njihova pojavljivanja, te kakve posljedice ostavljaju na poslovanje
- Kako menadžeri predviđaju, sprječavaju i rješavaju krizne situacije
- Kakav pristup menadžeri imaju prema kriznog menadžmentu, jesu li svjesni njegove važnosti
- Postoji li plan upravljanja kriznim situacijama

## 1.3. Istraživačke hipoteze

**H1: Funkcija menadžmenta maloprodajne trgovine je voditi računa o ispravnosti proizvoda na policama.** Ovo hipotezom se nastoji istaknuti da je uloga menadžmenta prije svega održavanje integriteta i pouzdanosti poslovanja na način da „stoji iza onoga što trgovina nudi“, i da preuzima odgovornost za sve štete i odstupanja od pretpostavljenog. U ovom aspektu potrebno je istaknuti važnost zdravstveno ispravne hrane, odnosno hrane prihvatljive za konzumaciju bez štetnih tvari koje bi moglo ugroziti ljudsko zdravlje. S obzirom da se



među potrošačima koji konzumiraju te proizvode, nalaze i osjetljive populacijske grupe poput djece, trudnica i osoba starije životne dobi, naizgled beznačajna situacija može završiti smrtnim ishodom. Prema tomu, te situacije zahtijevaju posebnu pažnju u kriznom menadžmentu trgovačkih lanaca kako bi se spriječila eventualna tragedija.

**H2: Menadžment maloprodajnih trgovačkih lanaca je, zbog svoje veličine i obujma poslovanja, svjestan važnosti kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja.** Ovom hipotezom se nastoji dokazati da su menadžeri, iako prema istraživanju ovaj problem nije uvelike istaknut, svjesni posljedica koje ima neadekvatno vođenje kriznih situacija za poslovanje zbog toga što vode velika poduzeća i ako se problem očituje u nekoj poslovnici, to ima lančanu reakciju na sve poslovnice i u drugim gradovima. Također treba napomenuti da su zaposlenici na najnižoj razini menadžmenta oni koji se svakodnevno izravno susreću s problemima i od njihovog radnog mjesta najčešće sve kreće, a često su uskraćeni za odgovarajuće obrazovanje o kriznom menadžmentu. Tu je evidentno da je krizno komuniciranje esencijalno na svim razinama menadžmenta i u svim smjerovima.

**H3: Postojanje kriznog plana i adekvatno krizno komuniciranje predstavljaju temelj za uspješno upravljanje krizom.** Za bilo koji aspekt poslovanja, posebice u menadžmentu važno je postojanje plana. Ovom hipotezom se želi istaknuti važnost kriznog plana u upravljanju kriznim situacijama, kao znak pripremljenosti na neočekivano i također uspješnog kriznog komuniciranja, a posebice komuniciranja s javnošću.

#### **1.4. Metode istraživanja**

U teorijskom dijelu rada, metode istraživanja bazirati će se na sekundarnim podacima pribavljenim iz raznih izvora (domaće i strane stručne literature, stručnih časopisa i članaka, Internet i dr.), koji će se zatim metodom sinteze spojiti i sistematizirati u logičnu cjelinu. Također će se u ovom dijelu koristiti i metoda deskripcije kako bi se teorijski opisale i očitovale činjenice i procesi vezani uz ovaj predmet istraživanja.

Za empirijski dio koristiti će se primarni podaci, prikupljeni putem intervjua.

U empirijskom dijelu istraživanja koristiti će se (Zelenika, 2000):

- Induktivna metoda – metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno zapažanjem pojedinačnih slučajeva se donosi neki opći zaključak.
- Deduktivna metoda – kod koje se koristi obrnuta logika u odnosu na prethodnu metodu, dakle od općih sudova se donosi nekakav pojedinačni zaključak.
- Metoda analize – kojom će se složeni pojmovi i zaključci raščlanjivati na jednostavnije dijelove i elemente
- Metoda sinteze – kojom će se jednostavni pojmovi i zaključci spajati u složenije
- Metoda komparacije – kojom će se uočiti i usporediti razlike i sličnosti između istraživanih uzoraka ovog problema

### **1.5. Struktura završnog rada**

U prvom dijelu definira se problem i predmet koji će se istraživati, te se opisuju ciljevi istraživanja, postavljaju se istraživačke hipoteze, navode se metode kojima će se to raditi, te se definira struktura završnog rada.

U drugom poglavlju teorijski se definira povijesni razvoj i pojam trgovine, te se naglašavaju značajke trgovine na malo i menadžmenta u trgovini. Također se ističe važnost zaposlenika u osiguravanju operativnih ciljeva.

Treće poglavlje razjašnjava pojmove krize i kriznog menadžmenta u trgovini na malo. Teorijski se obrađuju vrste kriza, faze kriznog menadžmenta i životni vijek kriza te se ističe važnost istraživanja kriza u trgovini na malo te formiranja i implementacije kriznog plana. Svemu tome se pripaja pojam kriznog komuniciranja i opisuje značaj odnosa s javnošću te utječu li, i kako mediji na krizni menadžment.

U četvrtom poglavlju prezentiraju se, analiziraju i tumače rezultati istraživanja dobivenih intervjuiranjem menadžera trgovačkih poslovnica na području Splitsko-dalmatinske županije.

U petom dijelu sumiraju se sve činjenice, zaključci i sudovi koji su obrađeni u ovom završnom radu te se iznosi kratki zaključak i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku. Također se popisuje literatura korištena za pisanje rada, slike, tablice, grafikoni i dijagrami.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE TRGOVINE NA MALO

### 2.1. Povijesni razvoj trgovine

Pod trgovinom podrazumijevamo razmjenu (kupnju i prodaju) proizvoda i usluga. Ta se radnja događa svaki dan, u cijelom svijetu, u velikom ili malom razmjeru. Kao gospodarska djelatnost ta se razmjena obavlja u svrhu ostvarivanja dobiti ili drugog gospodarskog učinka.

Trgovina na malo predstavlja neophodnu uslužnu industriju, brzog tempa koja zapošljava visok udio radne populacije i značajno doprinosi zdravlju i bogatstvu naprednih ekonomija (Fernie, Fernie i Moore, 2013). Prema Segetliji (1999) kako je navedeno u radu Dropuljić i Dodig (2015) trgovina na malo obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod kroz osobnu, obiteljsku i kućansku uporabu.

Počeci trgovine datiraju još iz davne prošlosti. Prve grane trgovine obuhvaćale su trgovine stokom, vinom, voskom i svijećama, žitom, medom, ribom i drugo. 1498. godine kada je portugalski pomorac i istraživač, Vasco da Gama otkrio put u Indiju oko Rta dobre nade javljaju se počeci suvremene trgovine. 1573. godine tiskana je prva znanstvena knjiga Benedikta Kotruljevića iz mikroekonomije, trgovine i knjigovodstva „O trgovini i savršenom trgovcu“.

Od tada pa do danas, trgovina je doživjela ogroman napredak, razvoj i strukturne promjene, posebice trgovina na malo. Današnji trendovi u trgovini su pretežno orijentirani na smanjenje zaštitnih ograničenja (carine, kvote, kontigenti). „U biti, promjena u maloprodaji je u prošlosti bila potaknuta interakcijom potrošača, trgovaca na malo i Vlade: u 1990-ima je uloga tehnologije postaje sve važnija kao „agent promjena“ (Fernie, 1997 navedeno u Fernie, Fernie i Moore, 2013).“

U većini razvijenih zemalja, maloprodaja je doživjela dramatično povećanje opsega poslovanja i koncentracije tržišta. To je djelomično zbog pojave velikih maloprodajnih trgovačkih lanaca koji su preuzeli tržišni udio od malih trgovina u privatnom vlasništvu. Ovi maloprodajni lanci su se prvo razvili u regionalne grupe, a onda i u nacionalne, pa čak i u međunarodne (Zentes, Morschett i Schramm-Klein, 2007).

U procesu brzog restrukturiranja maloprodaje, ona se mijenja od reaktivnog do proaktivnog sektora u Europskom gospodarstvu. Četiri su obilježja ovog restrukturiranja: brzi rast velikih tvrtki, strateški pristup menadžerskim odlukama, složenije organizacijske strukture i više maloprodavača koordiniranih lancem vrijednosti (Krafft, Mantrala, 2010)

U takvim uvjetima, menadžment mora uvijek biti spreman reagirati i prilagođavati se novonastalim promjenama. Posebno iz razlog što su te promjene složene i teško je moguće biti spreman na njih bez dugoročnih planova.

## **2.2. Osobitosti maloprodaje**

Trgovina se može odvijati na domaćem i na inozemnom tržištu. Kupnja ili prodaja na inozemnom tržištu predstavlja robnu razmjenu s inozemstvom odnosno vanjsku trgovinu. Jedan od sudionika (kupac ili ponuđač) je na inozemnom tržištu. Dok kupnja ili prodaja na domaćem tržištu predstavlja unutarnju trgovinu (Vouk i Knego, 2016).

Prema Tomašević, Čosić i Karić (2009), unutarnja trgovina može se podijeliti na trgovinu na veliko, trgovinu na malo i kao novija kategorija ističe se elektronička trgovina.

Trgovina na veliko je kupnja robe radi daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost. Trgovina na malo je kupnja radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima (Narodne Novine 30/14, 2014).

Prema navedenom možemo zaključiti kako svrstavanje trgovina u trgovinu na veliko ili trgovinu na malo nije opseg samog poslovanja, već svrha kupovine.

Trgovina na malo nabavlja robu od trgovine na veliko, izravno od proizvođača ili kombinirano, a prodaje ju konačnim potrošačima, obično u malim količinama. Prema potrošačima se trgovina na malo pojavljuje kao prodavatelj proizvoda, dok se prema proizvođačima trgovina na malo pojavljuje kao kupac proizvoda. Smatra se da trgovina na malo djeluje kao posrednik u razmjeni između trgovine na veliko i krajnjih potrošača.

Trgovina na malo spada u tercijarnu djelatnost (usluge) pa joj radno vrijeme propisuje gradsko poglavarstvo. To često rezultira dodatnim naporima osoblja, jer se na primjer od prodavaonica prehrambenih proizvoda često zahtjeva konstantan rad, pa čak i nedjeljom. Još kad tomu pridonese sezonske oscilacije. Ljeti, zbog turizma, porast prodaje osobito raste pa su djelatnici izloženi otežavajućim uvjetima rada. Neujednačenost prodaje (sezonske, mjesečne, tjedne, dnevne oscilacije potražnje) također spada u maloprodajne osobitosti (Tomašević, Ćosić i Karić, 2009).

Elektronička trgovina podrazumijeva prodaju putem Internet stranica i Internet trgovine (web shop). Takav način trgovine dobiva sve više na značaju zbog užurbanog načina života i sve manje vremena za fizičkim obilaženjem trgovina. Također i smanjuje se trošak reklamiranja jer se putem Internet stranica i trgovine može pokazati i detaljno predstaviti cjelokupan asortiman, fotografije proizvoda, karakteristike, cijene, akcije i ostalo, dok kod štampanja treba izraditi velike količine propagandnog materijala (Tomašević, Ćosić i Karić, 2009).

### **2.3. Klasifikacija maloprodaje**

Analiza razvoja maloprodaje dovodi do spoznaje kako se novi maloprodajni oblici stalno pojavljuju i prijete već postojećim oblicima maloprodaje. Također, skraćen je životni vijek maloprodaje pa je novim oblicima maloprodaje potrebno manje vremena da dosegnu zrelost i postanu izazov starim, postojećim oblicima (Brčić-Stipčević i Renko, 2007).

Maloprodaju je potrebno klasificirati jer to predstavlja temelj za standardizaciju maloprodaje, za planiranje razvoja maloprodaje, izdavanje dozvola za rad, provedbu popisa kapaciteta u maloprodaji, međunarodnu usporedivost podataka i pokazatelja, analizu uspješnosti trgovine, ocjenu konkurentnosti pojedinih oblika itd.

Brojni autori različito klasificiraju maloprodaju, te je veoma kompleksno izvesti jedinstvenu klasifikaciju. Međutim sličnosti se očituju kroz kriterije za klasifikaciju maloprodajnih oblika koji će se u nastavku detaljnije objasniti.

U svom radu Brčić-Stipčević i Renko (2007) razlikuju kriterije:

- Prema *obliku vlasništva*: nezavisne maloprodavače, korporacijske lanci i ugovorni sustave.
- Prema *razini usluge* koje pružaju: maloprodavači koji pružaju punu uslugu, maloprodavači s ograničenom uslugom, samo-izborom te samoposluživanjem
- Prema *cijeni*: maloprodavači se mogu kretati od onih s vrlo niskim cijenama, kao što su diskontne prodavaonice (robu nude po niskim cijenama uslijed korištenja samoposluživanja, minimalnih dodatnih usluga, jeftinijih lokacija, jednostavnog inventara i opreme, malog broja osoblja), do onih s izuzetno visokim cijenama kao što su specijalizirane, ekskluzivne prodavaonice.
- Prema *asortimanu robe*: maloprodajni se oblici mogu podijeliti na maloprodavače neprehrambene robe, kao što su specijalizirane prodavaonice i robne kuće, te prehrambene maloprodavače koji obično nude prigodne cijene, kao što su diskontne prodavaonice, prodavaonice susjedstva, supermarket i hipermarket.
- S obzirom na *lokaciju*, maloprodavači mogu prodavaonice locirati u poslovne centre, regionalne trgovačke centre, područne trgovačke centre, trgovačku ulicu ili unutar većih prodavaonica.
- Oblici prodaje *izvan prodavaonica*: direktna prodaja, direktni marketing, prodaja preko automata i servisi za kupovanje.

Pored navedenih podjela treba još napomenuti da kod kriterija veličine dolazi u obzir površina prostora pa će klasična prodavaonica biti minimalne veličine 12 m<sup>2</sup>, mini market minimalno 30 m<sup>2</sup>, supereta ne smije biti manja od 120 m<sup>2</sup>, supermarket mora imati površinu od 400 do 2500 m<sup>2</sup>, s tim da one prodavaonice koje imaju površinu veću od 1000 m<sup>2</sup> moraju imati vlastito parkiralište, te hipermarket ima površinu od najmanje 2500 m<sup>2</sup> uz obavezno parkiralište (Tomašević, Čosić i Karić, 2009).

### 2.3.1. Prodavaonice

Prodavaonica je naziv za prostorije u kojima se roba ili usluge nude na prodaju u komercijalne svrhe. Prodavaonicu se također može definirati kao poslovnu jedinicu za neposrednu prodaju krajnjim potrošačima u posebno uređenom prostoru, prilagođenom obujmu i zahtjevima proizvoda koji su predmet prodaje.

Prema Narodnim Novinama 39/09 (2009), propisuju se temeljna obilježja prodavaonica i ostalih oblika prodaje kako slijedi:

- **Prodavaonice pretežno prehrambenih i neprehrambenih proizvoda**
  1. Specijalizirana prodavaonica prehrambenih proizvoda
  2. Tvornička prodavaonica prehrambenih proizvoda
  
- **Nespecijalizirane prodavaonice pretežno hranom, pićem i duhanskim proizvodima**
  1. Klasična prodavaonica
  2. Mini market
  3. Supermarket
  4. Hipermarket
  5. Diskontna prodavaonica
  6. »Cash&Cary« prodavaonica
  7. Benzinska postaja i prodavaonica na benzinskoj postaji
  
- **Prodavaonice pretežno neprehrambenih proizvoda**
  1. Specijalizirana prodavaonica neprehrambenih proizvoda
  2. Tvornička prodavaonica neprehrambenih proizvoda
  3. Nespecijalizirana prodavaonica pretežno neprehrambenim proizvodima
  4. Robna kuća
  5. Trgovački centar
  6. »Outlet centar«
  7. »Outlet« prodavaonica
  8. »Second hand shop«
  9. Ljekarna
  
- **Ostali oblici prodaje**
  1. Kiosk
  2. Prodaja putem automata
  3. Štandovi i klupe izvan tržnica

4. Pokretna prodaja
5. Direktna prodaja
6. Prodaja na daljinu
7. Prodaja putem kataloga
8. TV prodaja
9. Prodaja putem Interneta
10. Prodaja putem telefona
11. Ostali oblici prodaje izvan prodavaonica
12. Tržnica

Za potrebe ovog rada u nastavku će se objasniti samo određene prodavaonice, i to one koje spadaju u kategoriju nespecijalizirane prodavaonice pretežito hranom, pićem i duhanskim proizvodima. Prema Narodnim Novinama 39/09 (2009), njihova temeljna obilježja su:

**Klasična prodavaonica** je prodavaonica koja nudi ograničeni asortiman proizvoda s velikim koeficijentom obrtaja, uglavnom dnevne, ali i povremene potrošnje. Prodaja se obavlja na klasičan način direktnim posredovanjem prodavača.

**Mini market** je prodavaonica čiji pretežni asortiman čine uobičajeni dnevni prehrambeni proizvodi, ali se nude i neprehrambeni proizvodi, a smještena je u naseljima. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

**Supermarket** je prodavaonica čiji pretežni asortiman čine prehrambeni proizvodi ali se nude i neprehrambeni proizvodi. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

**Hipermarket** je prodavaonica koja nudi asortiman različitih robnih grupa prehrambenih i neprehrambenih proizvoda i razne vrste usluga. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

**Diskontna prodavaonica** je prodavaonica koja nudi ograničen asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda po povoljnim cijenama, u kojem najznačajniji dio čine vlastite



robne marke, a cijene su niže od cijena iste vrste proizvoda u ostalim prodavaonicama u toku cijele godine zbog nižih troškova poslovanja i potpunog odustajanja od posredovanja prodavača prema kupcu. Metoda prodaje je samoposluživanje.

»**Cash&Cary**« prodavaonica je oblik prodavaonice (prodajno skladište) u kojoj se roba prodaje na bazi samoposluživanja za daljnju prodaju, preradu i krajnju potrošnju.

**Benzinska postaja** je prodajno mjesto čija je osnovna djelatnost prodaja naftnih derivata, te na posebno odvojenim mjestima prodaja plina u plinskim bocama i dijelova za automobile. Prodavaonica na benzinskoj postaji je posebno uređen prodajni objekt manje prodajne površine, a nalazi se u prostoru benzinske postaje u kojem se nudi različiti asortiman proizvoda u originalnom pakiranju.

## 2.4. Teorije razvoja maloprodaje

Teorije razvojnih promjena u maloprodaji su se do danas razvrstavale na razne načine, ali generalno govoreći mogu se svrstati u tri osnovne. Prema Brownu (1987) to su:

- **Teorija okruženja** (eng. environmental theory); promjene u maloprodaji uzrokovane su razvojem okoline poduzeća u kojem ono posluje.
- **Ciklička teorija** (eng. Cyclical theory): druga i najčešća teorija, sugerira da se promjene odvijaju ritmički te da ih karakterizira ponavljanje prema obrascima iz prošlosti.
- **Konfliktna teorija** (eng. Conflict theory): fokusira se na neslogu unutar poduzeća, koja se javlja kada se pojavljuju novi oblici maloprodaje

Ove teorije će biti detaljnije objašnjene u nastavku ovog rada.

### 2.4.1. Teorija okruženja

Ova teorija potječe od Darwinove teorije prirodne selekcije. Teorija evolucije se poziva ponajprije na prirodni odabir ili selekciju koja uništava jedinke slabije prilagođene uvjetima života, a podupire one bolje prilagođene. Individualne varijacije koje ulaze u proces selekcije

moгу biti determinirane vanjskim (okoliš) i unutarnjim (poslije nazvani genetičkim) faktorima (Darwin, 1859).

U maloprodaji teorija zastupa stajalište da se promjene maloprodajnih oblika mogu poistovjetiti sa mehanizmom prirodne selekcije. Opstaju oni oblici koji se prilagode okruženju i uspijevaju zadovoljiti ekonomske, socijalne i demografske zahtjeve kupaca. Ukratko, maloprodajna poduzeća će rasti, razvijati se, sazrijeti i opadati pod direktnim utjecajem događanja iz okruženja (Brown, 1987).

Npr. robne kuće su dugo vremena držale visoke tržišne udjele, no počeli su ih gubiti pojavom diskontnih prodavaonica u predgrađima, uslijedio je proces prilagodbe tako da su maloprodavači pretežito orijentirani na robne kuće počeli sami otvarati diskontne prodavaonice u predgrađima mijenjajući tako lokaciju iz centra grada prema predgrađu (obično u trgovinskom centru).

#### 2.4.2. Ciklička teorija

Unutar cikličke teorije može se govoriti o razvoju nekoliko teorija. Prema Segetliji (2011) to su: teorija harmonike, teorija kotača maloprodaje, teorija životnog ciklusa.

**Teorija harmonike:** nastojeći se prilagoditi potražnji - na dugi rok maloprodavači od prodavaonica širokog asortimana prelaze u specijaliste, a zatim opet iz specijalista u prodavače širokog asortimana, pa se opet sve ponavlja. Od male seoske prodavaonice sa širokim asortimanom, porastom urbanih sredina postaje moguće ostvarivati profit prodajom specijaliziranog asortimana (npr. prodavaonica odjeće, knjižara, bio & bio) kako kupci ne žele odlaziti na više mjesta (obilaziti cijeli grad u potrazi za potrebnim artiklima), kroz hipermarkete objedinjuje se ponuda širokog spleta roba na jednom mjestu (Hollander, 1966).

**Teorija kotača maloprodaje:** Prema Hollanderu (1960) teoriju je postavio profesor Malcolm P. McNair još 1931. godine. Asocijacija je na kotač gdje se izmjenjuju tri faze. Zasniva se na tvrdnji kako novi oblici maloprodaje ulaze na tržište kroz ponudu po niskim cijenama. Kao druga faza slijedi proces unapređivanja formata i širenje dostupnih usluga. Treća faza označava osjetljivu maloprodajnu politiku. Sazrijevaju kao trgovci, osjetljivi na nove oblike maloprodaje koji također, prolaze isti obrazac „kotača“ kao i oni te počinju nuditi

bolje usluge, širi asortiman robe i prihvatljivu prodajnu atmosferu prodavaonice. Time izazivaju investicije i tekuće troškove pa rastu i cijene u takvim prodavaonicama. U ovoj se koncepciji, dakle, naglasak stavlja na politiku niskih cijena, orijentaciju na artikle s bržim obrtajem i niske troškove unutarnjeg uređenja i usluga, a to se u praksi ne mora uvijek pokazati točnim (npr. kod butika).

**Teorija životnog ciklusa:** Proces koji započinje prvom realizacijom jednog maloprodajnog oblika i teče kroz fazu razvoja i proširenja do stadija zrelosti smatra se životnim ciklusom. Četiri su faze:  $\supset$  uvođenje i rast  $\supset$  ubrzani razvoj  $\supset$  zrelost  $\supset$  opadanje. Prema Brown (1987), svaka od faza ima svoja temeljna obilježja:

- Uvođenje – rast: maloprodajni oblik se jasno diferencira od ostalih maloprodajnih oblika. Tržišni udio mu raste visokim stopama, no zbog velikih ulaganja u izgradnju novih prodavaonica, nabavu novih tehnologija, obrazovanje zaposlenih, promociju novog oblika isl, u ovoj fazi je često se bilježi gubitak.
- Ubrzani razvoj: bilježe se najviše stope rasta tržišnog udjela i dobiti. Pojavljuju se novi konkurenti sa istim ili sličnim oblikom. Dok je prisutna visoka stopa rasta, menadžment ima jedan cilj – ostvariti dominantan položaj ovog maloprodajnog oblika na tržištu. Neuspješni će izići sa tržišta, a uspješni će povećavati konkurentsku prednost uvođenjem raznih inovacija.
- Zrelost: usporava se rast tržišnog udjela i dobiti, ulazi se u stagnaciju. Primjećuje se borba za tržišni udio stalnim snižavanjem troškova (i prodajnih cijena). Ulazak novima na takvo tržište je vrlo otežan. Kupci se pokušavaju zadržati programima vjernosti i uvođenjem novih usluga, možda i promjenom asortimana.
- Faza opadanja: tržišni udio i dobit opadaju. Opada ulaganje u promocijske aktivnosti i usluge kupcima. Na kraju faze ulazi se u gubitke i posljedica je ili zatvoriti oblik ili uložiti napore u pronalazak mogućnosti za novi rast.

U praksi se primjećuje stalno skraćenje životnog ciklusa maloprodajnih oblika: robne kuće 100 g., prodavaonice mješovite robe 60 g., trgovinski centri 40 g., supermarketi 30 g. te diskontne prodavaonice 20 g.

### 2.4.3. Konfliktna teorija

Brojni istraživači razmatraju razne aspekte ove teorije kako bi objasnili razvoj maloprodaje. Konflikta teorija objašnjena je kao niz faza koje prolaze maloprodajne organizacije izazvane inovacijama u maloprodaji. Nakon početnog šoka, organizacije se povlače u svrhu obrane, kako bi potakli industriju da spriječi uspjeh inovatora. Nakon toga prolaze fazu osvještavanja i priznavanja da će inovator uspjeti pa prelaze na različite strategije prilagodbe. U međuvremenu, inovator se također prilagođava preživljavanju i rastu sve dok ne dođe do stupnja sinteze (Fernie, Fernie i Moore, 2013).

Gist (1968) predlaže teoriju dijalektičkog procesa kao utjecajnu teoriju na konfliktnu teoriju. Teorija dijalektičkog procesa (eng. Dialectic process theory)- pretpostavlja da se maloprodajni oblici (formati) međusobno natječu te promjena oblika proizlazi iz stalne prilagodbe postojećih maloprodajnih oblika s ciljem osiguravanja bolje kompetitivne sposobnosti na tržištu. Često puta se iz dva maloprodajna oblika razvija treći koji kombinira prednosti oblika iz kojih je potekao.

Pored navedenih teorija i klasifikacija, tu su još neke koje se prema drugim autorima spominju (i neke koje su novije); kombinirana teorija, teorija prednosti kroz resurse, dinamika oblika pogona, trgovanje pomiješanim asortimanom, teorija tržišnih praznina, teorija polarizacije, makro-analitičke teorije, prilagodljivo ponašanje i prirodni odabir, teorije tržišne strukture i teorije razvojnih faza.

Sumarno gledajući, svaka od ovih teorija razvoja maloprodaje predlaže neku prilagodbu. U kontekstu teme ovog rada prilagodbom se smatra brz i efikasan izlazak iz dane krizne situacije, kao dio prepreka u razvoju maloprodaje. Na primjer, kod teorije okruženja maloprodajni oblici se prilagođavaju (između ostalog) demografskim promjenama kod kojih bi krizni menadžment trebao predvidjeti i planirati poslovanje prema tim promjenama. Isto vrijedi i za teoriju harmonike, kod koje se ponuda prilagođava potražnji, tu krizni menadžment ima ulogu prilagodbe promjenama potrošača. Konflikta teorija je dobar primjer kako krizno upravljanje ima ključnu važnost za opstanak poduzeća, osobito u razvoju. Konkurencija je velika i konstantno raste, stoga poduzeće mora uvijek biti u pripravnosti odgovoriti na takve izazove, a ako nije u stanju rješavati probleme unutar poduzeća, kako će ih rješavati izvan poduzeća, sa čimbenicima koji nisu pod njegovom kontrolom.

## 2.5. Osnovne značajke menadžmenta u trgovini

Zahvaljujući trgovini, svijet je postao jedinstven, međusobno isprepleten i upoznat sa pojedinim karakteristikama na svim svjetskim razinama. Ovo je djelatnost koja zauzima skoro trećinu po broju poslovnih subjekata. Općenito se svrstava kao drugi sektor po važnosti u stvaranju BDP-a.

Maloprodavači kao glavni igrači u distribuciji roba i usluga, stvaraju dalekosežne makroekonomske i mikroekonomske implikacije na život ljudi i gospodarstvo u cjelini jer utječu na stanje u proizvodnom sektoru, na zaposlenost i životni standard stanovništva, na urbanističko planiranje, na uvoz robe, na bruto društveni proizvod, na procese globalizacije i internacionalizacije (Knego, Renko i Knežević, 2012). Otud važnost efikasnog upravljanja maloprodajom.

Prema definiciji koju iznosi Buble (2011), menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Obrazovanje sve manje prometno jačih trgovinskih koncerna i tendencije konsolidacije (manje većih prodavaonica) bitno je promijenilo strukturu trgovine na malo. U takvim se okolnostima razvija suvremeni menadžment trgovine (Segetlija, 2009).

Trgovinski menadžment je kompleksan pojam, vjerojatno jedan od kompleksniji vrsta menadžmenta jer obuhvaća mnogo čimbenika uključenih u proces poslovanja. Prema polazištima teorije menadžmenta nužno je izdvojiti pojam strateškog menadžmenta za kojeg je odgovorna najviša razina u organizaciji jer su njihovi planovi i odluke dugoročnog karaktera i efekta na poduzeće. Prognoziranje, planiranje i neprestano prilagođavanje mogućnostima i ograničenjima na tržištu glavni je zadatak strateškog menadžmenta. U kontekstu toga, naglasak se stavlja na proučavanje konkurencije, promjena u potrošnji i ponašanju kupaca, promjena u kanalima i regulaciji, upravljanje prostorom, ekološki zahtjevi i drugo.

U okviru maloprodajnog menadžmenta okosnicu predstavlja marketinški menadžment. Konkurencija među maloprodavačima vodi se oko postizanja što bolje predodžbe kod kupaca,

a na predodžbu se najviše utječe donošenjem marketinških odluka. Stoga rast i razvoj trgovinskog poduzeća i njegovih dionika ovisi o sposobnostima planiranja marketinških aktivnosti bolje od konkurencije (Knego, Renko i Knežević, 2012).

Prema tome, kao osnovni zadatak menadžmenta u maloprodaji može se istaknuti usmjerenost pažnje prema kupcima, i činjenica da se pogreške u poslovanju maloprodaje, sukladno navedenom, razvijaju zbog nedovoljnog poznavanja potreba i želja kupaca, a ne zbog novih tehnologija, znanja o djelatnicima i dr. (iako se ni ove aspekte ne smije zanemariti).

Sam marketing trgovine danas je više apstraktni model, jer je bitno oblikovanje asortimana vezano uz pojačano uvođenje programa upravljanja kategorijama proizvoda (suradnja krupnih trgovinskih poduzeća i dobavljača). S druge pak strane, već se početkom osamdesetih godina ustanovilo da pojačana orijentacija na kupce može biti uspješna samo ako se nalaze prava logistička rješenja npr. upravljanje opskrbnim lancem. S tim u svezi treba istaknuti da su danas just in time (JIT) – strategije dobile na značenju i u trgovini, a vertikalna se kooperacija javlja kao postavka reinžinjerina (Segetlija, 2009).

Navedene su samo neke od stavki menadžmenta koje ukoliko nisu adekvatno vođenje i upravljane mogu prouzrokovati probleme za maloprodajne trgovine i onemogućiti nesmetano odvijanje svakodnevnih aktivnosti, što u konačnici vodi do razvoja krize za poduzeće te čak i do potencijalnog raspada poduzeća.

### 3. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT U MALOPRODAJI

#### 3.1. Kriza

Ne postoji jasna i jednoznačna definicija krize, već ih je mnoštvo te su interpretacije međusobno različite u ovisnosti na koje područje djelovanja se odnosi pojam krize.

**Kriza općenito**, dolazi od grčke riječi κρίση, krísi, ranije i κρίσις, krísis te znači mišljenje, procjena, odluka, zaoštavanje.

Prema Aniću (2009), rječnik pravi razliku između: apstinencijske krize, društvene krize, gospodarske (ekonomske) krize, krize identiteta, krize srednjih godina i parlamentarne krize. Te kao osnovne definicije vidi pojam krize kao težak, sveobuhvatan poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu iz kojeg je izlazak u pravilu vrlo težak i dugotrajan, nadalje kriza predstavlja teško stanje u razvoju neke bolesti ili iznenadne psihičke neuravnoteženosti, i kriza kao nestašicu nečega. Kriza je vrlo teško stanje nakon kojeg se očekuje ili razrješenje ili katastrofa (u bolesti i sl.).

Krize se pojavljuju na individualnoj ili društvenoj razini. Na individualnoj razini predstavljaju povećanu napetost, psihičko opterećenje, izloženost stresu, otežanu orijentaciju u vremenu i prostoru u procesu odlučivanja, odnosno predstavljaju promjenu u uobičajenom funkcioniranju neke osobe. Na društvenoj razini pokazuju prijeteću društvenu situaciju u političkim, ekonomskim, socijalnim i kulturnim sustavima. Predstavljaju prepreku, bitnu promjenu koja ometa normalan rad i izaziva drugu pojavu kao svoju posljedicu.

Za potrebe ovog rada definirati će se krize s ekonomskog aspekta prema Osmanagić Bedenik (2010). Poslovna je kriza neplaniran i neželjen proces u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja, mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća s ambivalentnim ishodom. Kriza je stanje u organizaciji koje nastaje pod negativnim djelovanjem jednog ili više faktora koji izazivaju nepovoljne situacije u poslovanju poduzeća, a očituju se kroz razne aspekte kao što su gubitak, smanjenje prihoda, smanjenje potražnje te samim time obujmom posla itd. Svi ti faktori mogu ostaviti enormne posljedice te je cilj menadžmenta da ih prepozna i eliminira ili još važnije da spriječi njihov nastanak

### 3.2. Uzroci i karakteristike kriza

U svakom slučaju velike krizne situacije rezultat su neuspješnog upravljanja i odnosa između ljudi, organizacija i tehnologija. Velike krize otkrivaju ozbiljne greške, krive pretpostavke koje su donesene i uzimanje „zdravo za gotovo“ ljudi, organizacija i tehnologija. Kako bi maloprodavači efikasno rješavali krizne situacije, potrebno je krenuti od početka i razumjeti što dovodi do takvih situacija, stoga se najprije trebaju definirati uzroci.

Kao osnovnu podjelu uzroka, mogu se navesti unutarnji i vanjski uzroci (Tomić i Milas, 2007). Vanjski uzroci, kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini.

Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti *prirodne katastrofe i nesreće* kao što su poplave, požari ili potresi koji uništavaju imovinu i resurse poduzeća, dakle destruktivnog su karaktera i djeluju iznenadno te maloprodaja u takvim situacijama treba novi kapital kako bi obnovila svoju imovinu i nastavila poslovanje, što često ne uspijeva mnogima. Nadalje, u vanjske faktore također spadaju *političke promjene* (npr. promjena politike i zakonskih regulativa), koje nemaju razarajući efekt kao prethodno navedene, ali mogu bitno utjecati na razvoj poduzeća i usporiti njegov rast. Te promjene često zahtijevaju nove načine obračunavanja, nova ulaganja i nove programe. Pod *društvene promjene* podrazumijeva se starenje stanovništva, promjene u kulturi, stilu življenja, prehrani i dr. Velike krize također mogu uzrokovati nepovoljne promjene tečaja valuta (ovo je osobito izraženo kod međunarodne trgovine), promjene na tržištu, porast kamatnih stopa, kriza u zemlji ili inozemstvu, recesija ili inflacija. Svi navedeni faktori spadaju u *gospodarske krize, odnosno ekonomske*.

Također, iznimno je bitno napomenuti i *tehnološke promjene* koje u današnje vrijeme sve više uzimaju maha jer tehnologija sve više dobiva na važnosti i predstavlja ključ u efikasnom upravljanju. Nove tehnologije omogućavaju bolje i učinkovitije poslovanje u maloprodaji, smanjenje grešaka i lakšu kontrolu. U posljednje vrijeme se posebice ističe e-prodaja u kojoj kupci preko Internet stranice naručuju proizvode trgovine koju preferiraju, a ti im se proizvodi donose na kućnu adresu ili adresu poduzeća (ako se radi o većim firmama koje također naručuju proizvode poput prehrambenih namirnica). Ove promjene su rijetko izravan uzrok propasti poduzeća jer im kao i društvenim promjenama treba vremena da se razviju i postanu opće prihvaćene, međutim mogu usporiti rast poduzeća ili doprinijeti većim troškovima. Ako



se u dužem roku ne implementira neko tehnološko rješenje, onda to može biti uzrok propasti poduzeća. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na vanjske uzroke.

Osim vanjskih, krize često nastaju unutar jedne organizacije. Takve krize nisu često vidljive i rezultat su neispravnih poslovnih odluka. U njih se ubrajaju (Tomić i Milas, 2007):

- loša organizacija rada,
- narušeni međuljudski odnosi,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupcija,
- bolestan rivalitet,
- nepostojanje korporacijske kulture,
- loši uvjeti rada,
- nerealni ciljevi sindikata,
- nedostatak komunikacije,
- ugrožavanje ljudskih prava i okoliša i dr.

Svaka kriza je primjer za sebe i one se međusobno razlikuju, po trajanju, intenzitetu, posljedicama, zahvaćenim stranama itd. Bez obzira na različitosti, mogu se izvesti tri tipične karakteristike za sve krize, a to su: neočekivanost (neplaniranost), nespremnost i vremenski pritisak (Keković i Kešetović, 2006).

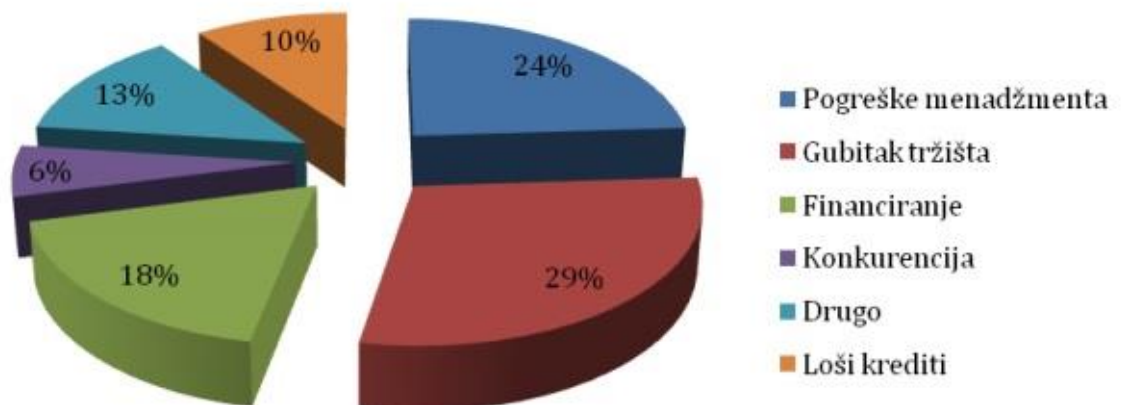
**Neočekivanost** - podrazumijeva da je trenutak kada kriza nastupa uvijek neplaniran, čak i ako su postojale naznake za takav događaj. Međutim, može se razlikovati stupanj očekivanosti krize. Neće isto rezultirati ako poduzeće ima pripremljen plan za reakciju na krizu ili ga je ona zadesila u potpunosti neočekivano i nije bilo svjesno nadolazeće opasnosti koje ga stavlja pod povećalo javnosti.

**Nespremnost** - menadžeri se često nađu nespremni i ne shvaćaju ozbiljno nastanak krize. Često se događa da dobiju mnoštvo informacije s kojima jednostavno ne znaju što učiniti. Preopterećenost informacijama dovodi do toga da je teško odlučiti koje su informacije kvalitetne i koje sve mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Treba voditi računa i o tome da,

dogadjaji koji imaju mali stupanj vjerojatnosti pojavljivanja mogu imati enormne posljedice i obrnuto.

**Vremenski pritisak** - Krizna stanja se od normalnih razlikuju po dinamici u kojoj se radnja odvija. Vrijeme tijekom krize "teče brže". Osobe u glavnim ulogama stavljene su pod vremenski pritisak koji iziskuje donošenje brzih odluka, često i na temelju površnih informacija. Zbog toga se stres povećava, a kriza predstavlja razdoblje tijekom kojeg se ispituju upravljačke sposobnosti menadžera i drugih donosioca odluka.

Posljedice krize se često promatraju kao nepoželjne i loše. Iza krize ostaje materijalna (financijski gubici – pad produktivnosti ili prihoda, štete na imovini itd.) i nematerijalna (pad reputacije poduzeća i dr.) šteta. U tom smislu sasvim je razumljiva potreba ljudi za vraćanjem u prvobitno stanje.



**Grafikon 1.: Temeljni uzroci poslovnog neuspjeha**

Izvor: Tipurić D. i Markulin M. (2002): Strateški savezi; suradnjom poduzeća do konkurentskih prednosti, Sinergija nakladništvo, Zagreb.

Graf prikazuje koji uzroci najčešće sudjeluju u poslovnoj neuspjehu. Gubitak tržišta sa 29% predstavlja najčešći uzrok i kao takav govori da su maloprodajna poduzeća ne dovoljno informirana o potrebama i željama svojih kupaca, a kojima zapravo treba pridonosi najveću pažnju. Ovo je, dakako, primjenjivo i na bilo koju drugu djelatnost, jer poduzeća često zanemaruju funkciju istraživanja i razvoja, djelujući unutar standardnih okvira očekujući tako stabilno poslovanje, međutim preferencije se mijenjaju tijekom vremena. Na drugom mjestu, sa 24 % nalaze se pogreške menadžmenta, koje su i nabrojane u prethodnom ulomku

unutarnjih uzroka kriza. Greške se često javljaju zbog nedovoljno stručnosti i iskustva menadžera, neadekvatnog vođenja ljudi (autoritativni pristup vođenju je odavno zastario i stvara lošu radnu atmosferu i demotivaciju među zaposlenicima jer se oni u takvom okruženju ne osjećaju ugodno) i loše interne komunikacije. Također se još mogu spomenuti: financiranje (vlastitim ili tuđim kapitalom), konkurencija, loši krediti i ostalo.

Prema nekim autorima krize čak predstavljaju i prilike. Na primjer, krize mogu prouzrokovati na promjenu sustava i povlačenje političara koji nisu adekvatno odrađivali svoju funkciju te smanjenje napetosti među građanima i omogućavanje daljnjeg razvoja društva i boljeg socijalnog stanja. Prema ovome, krize mogu ubrzati političke i društvene promjene. U maloprodaji, kriza može prouzrokovati promjenu vlasti odnosno upravljačke strukture, pa se mogu smijeniti menadžeri koji nisu dobro obavljali svoju funkciju, a i samim time nisu se profesionalno odnosili prema zaposlenicima što je uzrokovalo loše performanse zaposlenika jer nisu bili dobro vođeni.

### 3.3. Vrste, tipologija i faze kriza

U vrstama kriza se prije svega može govoriti o krizama koje su iznenadnog karaktera, znači one su nepredvidive, javljaju se i eskaliraju brzo, te o krizama koje se javljaju polagano i „provlače“ neopaženo tijekom vremena, jer su njihovi indikatori vjerojatno zanemarivani.

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

#### Slika 1.: Vrste kriza

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), Zagreb.

Slika prikazuje tri vrste kriza koje su usko povezane. U maloprodaji je u interesu najprije očuvati financijsku stabilnost, odnosno platežnu moć. Neostvarivanje tog cilja vodi ka krizi likvidnosti. Najčešći uzorci su snažno smanjenje prodaje, pogoršanje uvjeta isporuke, pogrešno financiranje opreme (kratkoročno financiranje opreme ili varijabilne kamate), visok i neočekivan izostanak naplate potraživanja. Kao operativna kriza javlja se kriza uspjeha koja može biti potaknuta nedovoljnom različitošću proizvoda od konkurencije, negativnom slikom o proizvodima u medijima, većim troškovima nabave koji se ne smiju odraziti na kupce, preveliki kapaciteti opreme i zaposlenika. Strategijska kriza je nedostatak potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca koja može nastati pogrešnom procjenom tehnološkog razvoja, dinamike cijena, zbog neadekvatnih investicija, pogrešnog izbora lokacije i strategija diversifikacije.

Što se pak tiče tipova kriza, oni se svrstavaju u kategorija kako slijedi prema Cutlip i dr. (2003) kako je navedeno u radu Tomić i Milas (2007):

1. prirodne krize,
2. tehnološke krize,
3. krize uzrokovane sukobom,
4. krize uzrokovane zlonamjernošću,
5. krize uzrokovane vrijednostima upravljanja,
6. krize uzrokovane obmanom,
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
8. poslovne i ekonomske krize.

Najstarija i najjednostavnija tipologija razlikuje krize uzrokovane prirodnim faktorima (potres) i one koje su uzrokovane ljudskim faktorom – tehnološke (izlijevanje nafte). Postoje primjeri kriza koji imaju porijeklo u dvije ili tri navedene kategorije pa ove podgrupe nisu međusobno isključive. Krize uzrokovane sukobom (prosvjedi, rat) i krize uzrokovane zlonamjernošću (teoristički napadi – koji vode ratu), su dobar primjer kako je neke krize ne moguće svrstati u jednu kategoriju. Također, krize uzrokovane vrijednostima upravljanja i loše poslovanje uprave se mogu povezati u onom dijelu u kojem vođenje i upravljanje poslovanja nije etički i moralno pa se smatra lošim (preferencija nekih zaposlenika u odnosu na druge, omalovažavanje zaposlenika i ostalo). Poslovne i ekonomske krize se odnose na poslovanje s gubitkom, stagnaciju, recesiju itd.

Kriza također prolazi kroz određene faze, a to su, prema Osmanagić Bedenik (2010):

- potencijalna,
- latentna i
- akutna faza

Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti rizici. Potencijalnu krizu, dakle, ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstavlja kvazi normalno stanje. Stoga je u ovoj fazi ključan razvoj kriznog plana i planiranje kriznog tima.

Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije.

Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima te predstavlja vrhunac krize. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, kako bi se smanjile štetne posljedice.

Nakon što je kriza nastupila, potrebno je stanje čim prije vratiti u normalu. Može se reći da postoji dugotrajna i kratkotrajna faza oporavka. U kratkotrajnoj je cilj osigurati esencijalne potrebe stanovništva i javnih službi, dok bi kod dugotrajnih ciljevi bili npr. obnova uništene opreme i postrojenja ili, uvođenje novih tehnologija, prilagodba ponude promjenama potrošača, vraćanje povjerenja kupaca zbog lošeg proizvoda i dr. I konačno, treba se posvetiti obnavljanju svakodnevnih rutina koje za poduzeće može imati dva ishoda, ili će poduzeće trajno propasti jer nije uspjelo sankcionirati krizu i njene posljedice ili će nastaviti sa

poslovanjem normalno, u onoj mjeri, u kojoj je to moguće s obzirom na situaciju u kojoj se našlo.

### **3.4. Krizni menadžment u maloprodaji**

Krizni menadžment može se primijeniti u gotovo svakom području ljudske djelatnosti, ali se i danas najčešće povezuje s međunarodnim odnosima, političkim znanostima i poslovnom sferom.

Krizni menadžment je sposobnost poduzeća da djeluje brzo, efikasno i učinkovito u mogućim operacijama i aktivnostima kojima je cilj smanjivanje prijetnji ljudskom zdravlju i sigurnosti, smanjenje štete na javnoj imovini ili imovini tvrtke, i smanjenje negativnog utjecaja na nastavak normalnog poslovanja ili drugih operacija (Gigliotti i Jason, 1991).

Krizni menadžment se određuje kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje i oporavak (Kešetović i Toth, 2012).

Često se poistovjećuje s upravljanjem rizicima. Međutim, te pojmove treba razlikovati po tome što upravljanje rizicima svoju osnovu ogleda u statističkim podacima i teži se tome da se taj događaj zaustavi prije nego nastanka, dok kod krize se nastanak proučava prema poznatim događajima, te, ukoliko se dogodi, nastoji se ublažiti.

Maloprodajni trgovački lanci zbog veličine i obujma poslovanja, izloženi su svakodnevno problemima i neželjenim situacijama te je za ovu djelatnost posebno potrebno imati razvijen krizni menadžment kako bi se razlikovali problemi od kriza. Problemi su uobičajeni, relativno predvidivi događaji te ih se najčešće može riješiti lako i brzo bez puno trošenja organizacijskih resursa. Međutim krize su ipak nešto kompleksnije situacije koje zahtijevaju više vremena i resursa, te znanja i spremnosti organizacije.

Velicina poduzeća u pravilu određuje spremnost poduzeća za krizu i pokazuje kako veća poduzeća više drže do kriznog menadžmenta i svjesniji su važnosti kriznog upravljanja, nego li manja poduzeća. Prema Osmanagić Bedenik (2007) mala poduzeća u krizi prolaze najlošije, loše detektiraju pojavu krize, samo 27% ih se priprema za vanjske opasnosti, dok 9 % se priprema za vanjske informacijske udare. Srednje velika poduzeća u krizi bolje detektiraju krize od malih poduzeća, ali učestalost prikupljanja ranih signala seže i do 6 mjeseci, a trebalo bi biti svakodnevno. 55% poduzeća imaju mehanizme za detekciju vanjskih kriza dok su unutarnji izvori krize u potpunosti zanemareni. Velika poduzeća u krizi pokazuju najbolju sposobnost za krizni menadžment. 77% poduzeća dobro detektira krizu. Iako se smatraju 100% pripremljenima za krizne situacije, 41% poduzeća ima pripremljenije formalne procedure za unutrašnje krize.

### **3.5. Krizno komuniciranje i krizni plan**

Efektivni krizni menadžment upravlja prijetnjama sekvencijalno. Primarna briga u krizi je javna sigurnost. Neuspjeh u održavanju javne sigurnosti intenzivira štetu koja nastaje krizom. Reputacija i financijska pitanja su sljedeća važna točka nakon javne sigurnosti kojoj treba posvetiti pažnju. Konačno, krizni menadžment je kreiran kako bi zaštitio organizaciju i njene stakeholdere od prijetnji ili smanjio utjecaj tih prijetnji (Coombs, 2007).

Kao dio kriznog menadžmenta, javlja se krizno komuniciranje. Komuniciranje u krizi je vrlo složena i kompleksna aktivnost te kao takva zahtjeva koncentraciju i objektivnost. Zbog nedostatka informacija o događaju te istovremeno velike količine „polu-informacija“, nagađanja i slično, komunikacija s partnerima, sudionicima poslovnog procesa, medijima i ostalima predstavlja veliki izazov. Naravno, potpuno je pogrešno kriznom komunikacijom upravljati usred krize. Organizacija treba predvidjeti korake u upravljanju kriznom komunikacijom prije nego se kriza dogodi. Razlog tomu je što će se sudionici (interni i vanjski) osjećati staloženije i sigurnije ako organizacija pokazuje znakove da ima sve pod kontrolom.

Krizno komuniciranje se može definirati kao sakupljanje, analiza i širenje informacija potrebnih da se usmjeri krizna situacija. To je ključni element u efektivnom kriznom komuniciranju. (Coombs, Holladay, 2012)

Plan krizne komunikacije je usko povezan s planom upravljanja krizom. Plan upravljanja krizom je sveobuhvatan dokument u kojem su sadržani svi oblici krize, a plan krizne komunikacije je najprije usmjeren na komunikacijske strategije i zadatke. Budući da krize variraju u opsegu i prirodi, najbolje je imati prilagodljiv plan koji nije povezan s konkretnim događajem. Sadržaj takvog plana obuhvaća definiciju krize, popis kriznih menadžera, strategije komunikacije s ključnim ciljnim javnostima, planirane lokacije za koordinaciju i informacije i programe treniranja zaposlenika. (Tkalac Verčić, 2016).

### **3.6. Faze kriznog komuniciranja**

Prema Coombs (2007) tri su fazne kriznog komuniciranja:

- Faza prije nastanka krize u kojoj ključnu ulogu ima prevencija. U ovoj fazi je moguće izbjeći štetu, ali vremena nema puno. Ovo je vrijeme u kojem je važno biti proaktivan i kontrolirati događaje prije nego se dogode. Najveći izazov je prepoznati moguću opasnost i ponašati se u skladu s tim (ovu fazu može se povezati s potencijalnom i latentnom fazom kriza kao fazama preventivnom djelovanja). Priprema uključuje izradu plana kriznog menadžmenta, izbor i obuku kriznog tima, provođenje vježbi radi testiranja kriznog plana i kriznog tima. Organizacije bolje upravljaju krizom kad se krizni plan ažurira na godišnjoj razini i kad se na godišnjoj razini provode vježbe provjere kriznog tima i plana.

Krizni plan treba sadržavati najvažnije kontakt osobe, podsjetnike što se obično čini u kriznim situacijama, te formulare pomoću kojih se dokumentiraju odgovori na krizu, što bi trebalo skratiti vrijeme reakcije na krizu.

Tim za krizni menadžment trebao bi uključivati stručnjake za pravo, sigurnost, operativu, financije, ljudske resurse i odnose s javnošću. Dakako, struktura će varirati u ovisnosti o prirodi krize. Na primjer, informatički tim biti će potreban ako je kriza uključena u kompjutorske sustave.

Ključna komponenta treninga kriznog tima je trening glasnogovornika. Organizacijski članovi moraju biti pripremljeni razgovarati sa medijima tijekom krize. Smjernice koje se trebaju pratiti pri tome (Coombs, 2007):



- Izbjegavati izraz bez komentara jer to ostavlja dojam na javnost kao da je organizacija kriva i da pokušava nešto sakriti
- Jasno predstaviti informacije tako da se izbjegavaju stručni izrazi i žargoni. Nedostatak jasnoće implicira na to da organizacija namjerno pokušava zbuniti javnost kako bi prikrila nešto.
- Neverbalna komunikacija se ne smije zanemariti. Nastupiti samouvjereno pred medijima i ni pod kojim slučajem pokazivati nervozu. To znači ostvari jak i izražen kontakt očima, izbjegavati teškoće u govoru poput „uhm“ i geste koje odražavaju nervozu poput vrpoljenja i koračanja.
- Upoznati glasnogovornike s najnovijim informacijama i i porukama koje organizacija želi poslati svojim zainteresiranim stranama.

Odnosi s javnošću mogu imati kritičnu ulogu u pripremi glasnogovornika i predstavlja visoko vrijednu vještinu u kriznom menadžmentu.

Krizni menadžment može kreirati predloške kriznih poruka. Ovo je preporučljivo činiti jer se time organizacija na još jedan način priprema i štedi vrijeme. U predlošcima se ostave prazna mjesta koja će se popuniti informacijama koje su određene nekom konkretnom krizom. Stručna osoba za odnose s javnošću trebala bi biti zadužena za pisanje ovih predložaka, a pravni odjel odobriti njihovo korištenje.

Ističe se, također, i kreiranje web stranice tijekom krize, odvojene od web stranice organizacije ili odvojenog odjeljka na postojećoj web stranici koji će se posvetiti samo krizi. Na primjer, maloprodaja kao djelatnost koja prodaje dobra krajnjim potrošačima može povući neće proizvode s polica (zbog neispravnosti proizvoda, štetnosti po zdravlja itd.), ako se ti podaci obznane na web stranici kupci mogu provjeriti je li proizvod koji oni konzumiraju povučen iz prodaje, te detalje kako će se cijeli postupak provoditi. Zainteresirane strane će se isto uz medije, isto osloniti na Internet tijekom krize kako bi provjerila stanje u kojem se organizacija nalazi.

U ovoj pretkriznoj fazi, cilj je dakle, uz određene planove i timove, odnosno pripremljene ljude za nastanak krize izgraditi otpor ka negativnim reakcijama i negativnoj medijskoj pokrivenosti prema krizi.

- Faza odgovora na krizu podrazumijeva ono što menadžment radi i kaže nakon što je kriza zahvatila organizaciju. U tom kontekstu su se razvila dvije podvrste djelovanja (Coombs, 2007): Inicijalni odgovor na krizu i popravak reputacije.

Inicijalni odgovor na krizu stavlja fokus na tri točke: brzina, točnost i dosljednost. Prvi sat vremena nakon krize je ključno i to stavlja jako velik pritisak na menadžment. Tu se očituje važnost pripremljenih predložaka. Činjenica je da javnost želi znati što se dogodilo. Stručnjaci se slažu da organizacije to iznose na način da ostave informacijske praznine koje potom mediji popunjavaju. Stoga je važno biti brz i prvi obavijestiti mediji kako oni ne bi izvore tražili negdje drugdje, od ljudi ili organizacija koje imaju loše namjere za organizaciju koja se nalazi u krizi.

Osim navedenog, postoji i važnost brzine zbog sigurnosti ljudi. Najčešći primjer koji se javlja u kategoriji nespecijalizirane prodavaonice pretežito hranom, pićem i duhanskim proizvodima je zdravstvena neispravnost hrane. U tom slučaju, ako informacija nije brza može doći do ozbiljnim problema za organizaciju od kojih će najmanji biti onaj što javnost misli. Može se dogoditi da potrošačima ta hrana ozbiljno naštetiti po zdravlje i onda osim onog etičkog dijela poslovanja, kriza udara i na financijski jer nisu rijetki slučajevi kako se organizacije tuži za nastalu štetu.

Sljedeća važna točka je točnost. Očito je da ljudi žele točne informacije. Zbog vremenskog pritiska moguće je davati pogrešne informacije, međutim, ukoliko do toga dođe, pogreške se moraju ispraviti. U suprotnome, organizacije će izgledati nedosljednom i nepouzdanom. „Mnoga istraživanja pokazuju da se zadovoljstvo kupaca očituje u njegovoj lojalnosti poduzeću. Povjerenje, koje nastaje iz pouzdanosti i integriteta trgovca je usko povezano s tim (Zentes, Morschett i Schramm-Klein, 2007).“

U posljednje vrijeme, ističe se još jedna komponenta koju bi trebalo uključiti u inicijalni odgovor na krizu, a to je izražavanje zabrinutosti žrtvama krize. Na taj se način može smanjiti reputacijska šteta, ali sam čin izražavanja brige treba biti u razumnim granicama kako se to ne bi protumačilo kao priznavanje krivnje jer će onda imati kontra efekt. Ovo je posebno važno u slučajevima kada se radi o ozbiljnim ozljedama ili smrti na radu ili vezanih uz organizacijski rad, te je potrebno u krizno upravljanje uključiti traumatsko savjetovanje i razgovor za zaposlenike i ostale žrtve.

Prema Tkalac Verčič (2016) ugled se može definirati kao ukupno predstavljanje organizacijskih učinaka iz prošlosti koje opisuju njenu sposobnost isporuke vrijednosti različitim dionicima. To je način na koji javnost doživljava organizaciju i njezina dosadašnja postignuća.

Popravak reputacije obuhvaća određene strategije, no prije nego se one navedu potrebno je razumjeti da kriza ne mora nužno zahtijevati popravak reputacije. To ovisi o razmjeru krize, te je često dovoljno informiranje javnosti i izražavanje brige kako bi se zaštitila reputacija. U mnogim kriznim situacijama, ugled tvrtke „visi o tankoj niti“ i može doslovno nestati preko noći, ako se ne postupi ispravno. Prema tome, za one situacije većih razmjera kod kojih popravak zahtjeva puno više truda, Coombs (2007) je od različitih autora integrirao 9 strategija:

1. Napasti optužitelja: suočavanje s osobama ili grupom koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom
2. Negirati: menadžer tvrdi da nema krize
3. Biti žrtveno janje (izbjegavanje odgovornosti): okriviti osobu ili grupu izvan organizacije za krizu
4. Isprika (kao izvlačenje i izgovori): umanjivanje organizacijske odgovornosti tvrdnjom da uzroci krize nisu bili namjera organizacije odnosno da ih nije bilo moguće kontrolirati. Kroz ovu strategiju provlače se četiri načina; provokacija kroz svaljivanje krivnje na drugog, neizvodljivost zbog nedostatka informacija, slučajnost kao nedostatak kontrole i dobre namjere organizacije.
5. Opravdanje: umanjivanje percepcije javnosti o veličini štete
6. Podsjetnik: osvrtnje na sve dobro što je organizacija činili i sav njen doprinos društvu, te isticanje dobrog ugleda.
7. Dodvoravanje: daju se pohvale zainteresiranim stranama zbog njihovih djela.
8. Kompenzacija: nudi se novac ili neki drugi materijalni doprinos žrtvama kao „korektivna akcija“.
9. Isprika (kao poniženost): organizacija prihvaća potpunu odgovornost za krizu i traži oprost od svih zainteresiranih strana.

- Faza poslije krize predstavlja zadnju fazu. U ovoj fazi organizacija nastoji vratiti poslovanje u normalu. Ako se normalno definira kao stanje prije krize, tada vrlo vjerojatno stanje nikad neće biti normalno. To je zato jer se nakon krize možda način poslovanja organizacije mora u potpunosti izmijeniti. Na čelu organizacije može biti nova uprava. Temeljita analiza načina na koji je organizacija rješavala krizu je dobra početna pomoć kako izraditi bolji plan za buduće krize (Tkalac Verčić, 2016). Također se i u ovoj fazi može provoditi popravak reputacije.

Prema navedenim fazama mogu se izvesti osnovni zadaci kriznog menadžmenta

1. Kako se pripremiti za krizu? – Postavljanjem preventivnih mjera kao obrambeni mehanizam prema potencijalnim krizama
2. Što učiniti za vrijeme krize? - Pravovremenog reagirati (prepoznati intenzitet i vrste krize) i ublažavati posljedice i tragove kriza
3. Što činiti nakon krize? – Sanirati djelovanje krize i osigurati oporavak

### 3.6.1. Krizno komuniciranje unutar organizacije

Dosad, krizno komuniciranje primarno se fokusiralo na eksterne dimenzije kriznog komuniciranja, te osobito na strategije kriznog odgovora u komunikaciji sa eksternim stakeholderima (kupci, mediji, dobavljači i drugi), što je objašnjeno u prethodnom poglavlju.

Prodajno osoblje, prodavači i voditelji prodajnih mjesta obično su svjesni postojanja različitih tipova potrošača i potrebe primjenjivanja različitih prodajnih ponašanja/pristupa za što uspješniju prodaju (Simintiras et al., 2012 navedeno u radu Brečić, Butigan i Palić, 2013).

Činjenica je da su djelatnici na prodajnom mjestu oslobođeni direktnog nadzora te prema tome moraju biti motivirani i predani poslu kako bi dali svoj maksimum. Istraživanja pokazuju kako zaposlenici predani svojoj organizaciji daju bolje performanse od onih koji to nisu (Simintiras, Lancaster i Cadogan, 1994).

Javlja se pitanje kako se poduzeće treba odnositi prema zaposlenicima u kriznoj situaciji kako bi oni ostali i dalje pribrani i voljni doprinosti većim organizacijskim ciljevima. U takvoj situaciji djelatnici se vrlo lako mogu osjećati demotivirano, pa čak i strahovati za vlastito radno mjesto ukoliko je problem većih razmjera. Posebice kod poduzeća koja svoje

djelatnike isključuju iz važnih događanja i odluka, što nepovoljno djeluje na efektivan rad zaposlenika. Snaga i potencijal kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati sukladno.

„Interna komunikacija predstavlja planirano korištenje komunikacijskih alata i sadržaja radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika određene organizacije (Stauss i Hoffman, 2000)“.

Prema Frandsen i Johansen (2011), neophodno je povećati internu komunikaciju tijekom krize s obzirom da zaposlenici imaju veliku potražnju za ažurnim informacijama kao i želju da osiguraju konstantnu povratnu informaciju. Uključivanje što više zaposlenika u otvorene i iskrene razgovore potiče bolje razumijevanje i podršku zaposlenika. Unutarnja krizna komunikacija trebala bi se provoditi korištenjem uspostavljenih komunikacijskih kanala i prostora, pored onih koji su već bili razvijeni za upravljanje specifičnim kriznim scenarijima. Najučinkovitija je komunikacija licem u lice između menadžera i njegovih podređenih. Faktori na koje se treba osvrnuti u internoj komunikaciji: donošenje odluka u kriznoj situaciji, krizna percepcija, psihološki obrambeni mehanizmi, organizacijsko učenje i organizacijska sposobnost upravljanja krizom.

Zaposlenici koji su uključeni u aktivnosti poduzeća i sudjeluju u odlučivanju te su konstantno opskrbljeni novim i točnim informacijama, odnosno oni koji se proaktivno ponašaju u poduzeću (dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali koje ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cjelokupne organizacije) imaju veću radne učinkovitosti koja je u mnogim poduzećima povezana s određenim organizacijskim nagradama, što dodatno rezultira povećanim zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika, te mogu biti donekle sigurni u svoju budućnost u postojećem poduzeću jer je manja vjerojatnost da će im biti uručen otkaz ukoliko poduzeće zapadne u veće probleme. Sve to u konačnici rezultira boljim poslovanjem organizacije, uspješnijem ostvarenju ciljeva i većem otporu na negativne posljedice kriza.

Postoji još jedan razlog važnosti interne komunikacije. Zaposlenici mogu nenamjerno (nesvjesno) nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću. Uzrok je pritom njihovo neznanje, manjak vještina ili nezadovoljstvo koje se najčešće manifestira kao

odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete. Posljedice toga su namjerna štetna ponašanja u obliku štrajkova, pojačana stopa fluktuacije (s naglaskom na odlazak stručnih kadrova, a ne marginalnih zaposlenika) i apsentizma, loša radna učinkovitost, pad motivacije i ostalo. Ako menadžer ne znaju upravljati tim problemima, postepeno se razvija poslovna kriza.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U MALOPRODAJNIM TRGOVAČKIM LANCIMA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE**

### **4.1. Definiranje uzoraka**

Empirijsko istraživanje o upravljanju kriznim situacijama u maloprodajnim trgovačkim lancima provedeno je putem intervjua sa četiri menadžera poslovnica triju maloprodajnih trgovačkih lanaca, od kojih su, dakle, 2 menadžera istog maloprodajnog lanca, ali raspoređeni u različitim poslovnicama. Kontakt podaci i karakteristike maloprodajnih lanaca dobiveni su putem njihovih internetskih stranica, te se na taj način pokušalo stupiti u kontakt sa menadžerima na višim razinama, međutim isti nisu bili dostupni za razgovor. Također određeni trgovački lanci zbog zaštite poslovnih podataka i internih smjernica nisu bili u mogućnosti dijeliti informacije koje su od njih tražene. Sukladno navedenom, putem poznanstava se stupilo u kontakt sa menadžerima poslovnica koji su bili voljni izdvojiti svoje vrijeme za razgovor, uz garanciju njihove anonimnosti i poduzeća za koje rade.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

U svrhu provedbe istraživanja proveden je intervju s menadžerima maloprodajnih poslovnica na području Splitsko-dalmatinske županije. Tip intervjua je nestrukturirani intervju. To znači da za potrebe intervjuiranja nije unaprijed pripremljen slijed pitanja koji će se postavljati osobama koje se intervjuiraju, već se ostavlja ispitivaču sloboda postavljanja pitanja prema nahodjenju. Takav način ostavlja mnogo prostora za detaljnije zadiranje u srž problema i postavljanje pod pitanja prema razvoju konverzacije, kojih se možda ne bi sjetili prilikom sastavljanja pitanja kod strukturiranog intervjua. Međutim, osnova postavljanja pitanja usmjerena je i vođena teorijskim dijelom ovoga rada.

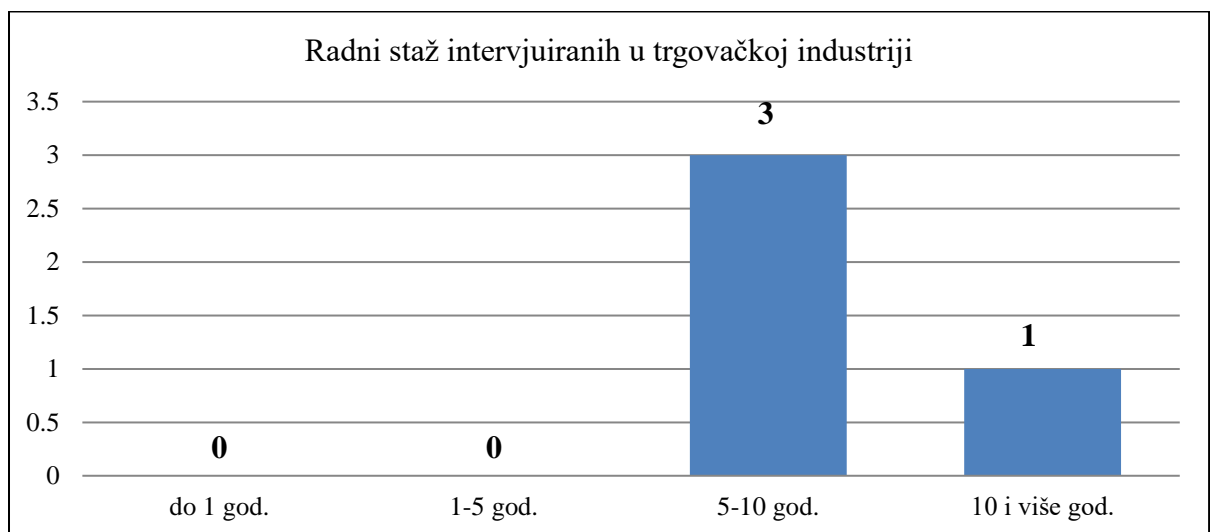
### **4.3. Rezultati provedenog istraživanja**

U Republici Hrvatskoj postoje mnogobrojni maloprodavači. To su: Konzum, Lidl, Plodine, Kaufland, Tommy, Spar, Billa, Studenac, Ktc, Metss, Metro itd.

Prvih 5 navedenih ima oko 65% tržišnog udjela. Navedene veličine i važnosti opisati će se brojkama. Radi se o trgovinama koje imaju preko 10.000 zaposlenika, posjeduju oko 500 prodavaonica u mnogobrojnim gradovima i mjestima, te u tim prodavaonicama kupuje enorman broj kupaca.

Istraživanje je provedeno putem nestrukturiranog intervjua s četiri menadžera poslovnica maloprodajnih trgovačkih lanaca, od kojih troje vode samoposluge, a jedan je voditelj supermarketa. Razgovor je započeo općenitim pitanjima kako bi se probio led i intervjuirane postepeno uvodilo u temu istraživanja. Svaki menadžer intervjuiran je posebno kako bi se dobilo individualno mišljenje svakoga od njih te sve ostale informacije, odnosno kako netko ne bi potpao pod utjecaj tuđeg mišljenja ili kako se to isto mišljenje ne bi nametalo kao ispravan odgovor iako je prvobitno taj drugi menadžer htio reći drugačije. Intervju je trajao oko pola sata. Rezultati dobivenog istraživanja o demografskim obilježjima intervjuiranih menadžera te najučestalijim kriznim situacijama, dani su u nastavku.

**Grafikon 2.: Radni staž intervjuiranih u trgovačkoj industriji**

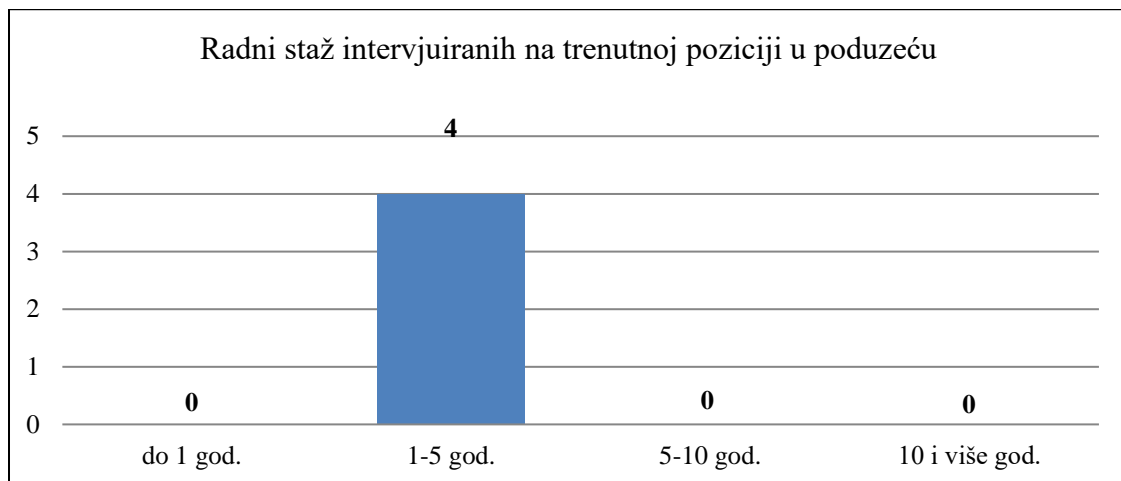


Izvor: vlastito istraživanje

Na pitanje o radnom stažu u trgovačkoj industriji došlo se do sljedećih rezultata: radni staž menadžera supermarketa u trgovačkoj industriji je 12 godina, dok ostalih troje ispitanika sa 6 i 7 godina rada u trgovačkoj industriji spada u kategoriju od 5-10 godina. Može se zaključiti kako je radno iskustvo između ostalog, ključan faktor za napredovanje u trgovini.



**Grafikon 3.: Radni staž intervjuiranih na trenutnoj poziciji u poduzeću**

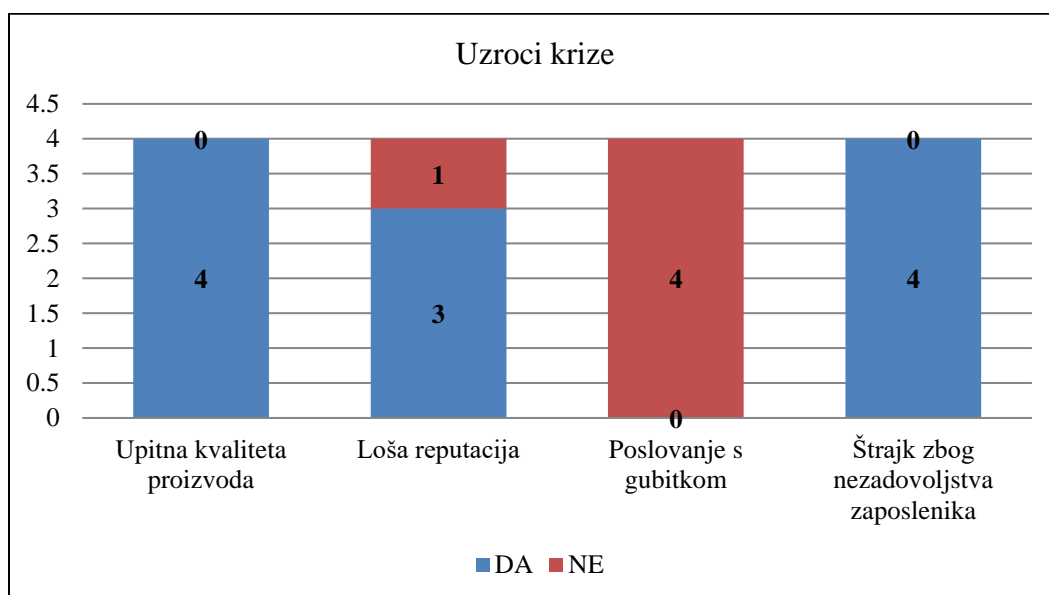


Izvor: vlastito istraživanje

Svi intervjuirani se na trenutnoj poziciji u poduzeću nalaze do 5 godina.

Kako bi se započela tema ovog istraživanja, svim intervjuiranima je postavljeno isto pitanje koje glasi: „Znate li što je krizno upravljanje?“. Ne znajući teoretsku definiciju naravno (što nije bilo i očekivano), svi intervjuirani su znali prepoznati aspekt poslovanja na koji bi se to odnosilo. Također su se svi složili da je efikasno upravljanje u krizi važno za održavanje poslovanja, jer se može kontrolirati i/ili umanjiti šteta koju ostavljaju takve situacije.

**Grafikon 4.: Uzroci krize**



Izvor: vlastito istraživanje

Razlike i sličnosti su se javljale prilikom razgovora o konkretnih kriznim situacijama. Tako su se svi intervjuirani složili da je upitna kvaliteta ili sigurnost po zdravlje proizvoda potencijalni uzročnik kriza.

Sljedeći navedeni problem je loša reputacija. Troje ih smatra da je loša reputacija također uzročnik krize u poduzeću, dok jedan menadžer smatra lošu reputaciju rezultatom lošeg vođenja poslovanja, a ne uzrokom. Te je svoje tvrdnje nadovezao na prethodni primjer, iznoseći da kad se problemi s hranom ne saniraju na vrijeme i ne kontroliraju, širi se loša reputacija.

Nitko od intervjuiranih ne smatra poslovanje s gubitkom uzrokom krize, ukoliko gubitak nije dugoročnog karaktera, s obzirom da se radi o djelatnosti koja stalno i u velikim količinama obavlja razmjenu robe za novac. Također promet u trgovini stalno raste, tu činjenicu čak ne mijenja ni situacija u kojoj se Hrvatska nalazi, pa se u nekim istraživanjima može pronaći kako potrošači kupuju više čak i u recesiji. Štrajk zbog nezadovoljstva zaposlenika svi smatraju uzrokom krize.

**Tablica 1.: Intenzitet javljanja kriznih situacija**

	Nimalo	Vrlo malo	Ponešto	Puno	Potpuno
Upitna kvaliteta proizvoda	0	0	2	2	0
Loša reputacija	0	2	0	2	0
Poslovanje s gubitkom	0	0	0	0	0
Štrajk zbog nezadovoljstva zaposlenika	0	0	0	0	0

Izvor: vlastito istraživanje

Što se pak tiče intenziteta javljanja upitne kvalitete proizvoda, menadžer supermarketa i menadžer samoposluge se često susreću s tim problemom, osobito s ovim koji se odnosi na upitnu kvalitetu (npr. svježe meso, voće, povrće), te također, u ljetne dane se intenzitet toga još povećava, što zbog ljetnih vrućina, što zbog većih zahtjeva poslova (većih narudžbi). To je izraženo u Splitsko-dalmatinskoj županiji ljeti zbog velikog broja turista. Ostali menadžeri se ponekad susreću s tim problemom, također, u ljeto još i češće.

Sa lošom reputacijom se susrelo dvoje menadžera istog maloprodajnog lanca, od kojih je jedan menadžer supermarketa, dok ostali nisu imali većih problema, samo poneke loše glasine koje nisu ostavile ozbiljnog traga.

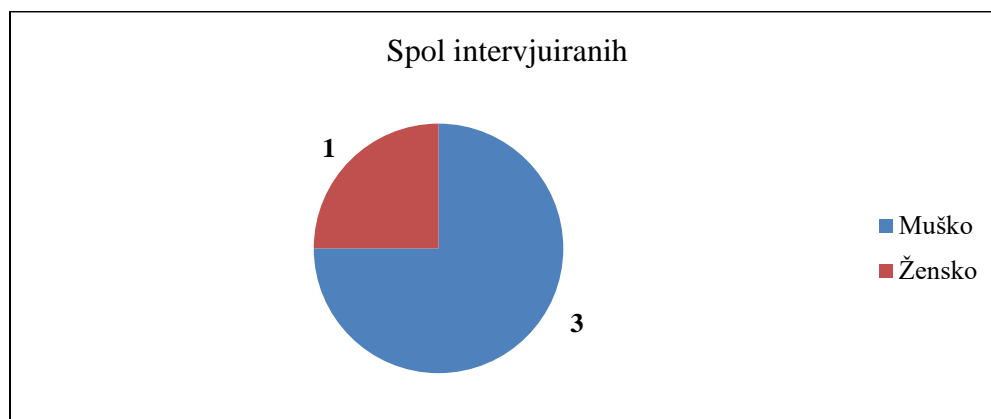
S ostale dvije kategorije kriza, nitko se nikad nije susreo, bar ne u onoj mjeri koja je vrijedna spomena.

Na pitanje o njihovoj percepciji krize, dodali su još nekoliko stavki koje smatraju potencijalnim uzročnicima. To su reklamacija kupaca, kratko vrijeme čekanja na blagajni, ljubaznost i brzina i jamstvo povrata novca. Također, dvoje ih smatra da su svi dosad navedeni faktori čine jedan začarani krug i da su svi povezani. Npr. ako je proizvod loše kvalitete ili osoblje nije ljubazno prema kupcima, kupci ostavljaju reklamaciju koja ukoliko se učestalo događa dovodi do loše reputacije, koja s vremenom dovodi do pada prometa trgovine i u konačnici do trajnog poslovanja s gubitkom.

Odnos prema kupcima je uvijek profesionalan i s razumijevanjem. Što se pak razumijevanja tiče, kupac je uvijek u pravu i kad nije u pravu. Prostor kupovine mora biti čist i uredan, u svako doba pruža se puna raspoloživost asortimana, blagajnice moraju biti ljubazne i ponašati se s poštovanjem, a nikako bahato. Upite želje i reklamacije se trebaju rješavati u što kraćem roku. Sam proces kupnje za kupca mora biti brz i ugodan.

Svi problemi se u obliku izvješća šalju nadređenima, sa svim detaljima, te se izvješća također podnose neovisno da li se pojavio problem ili nije.

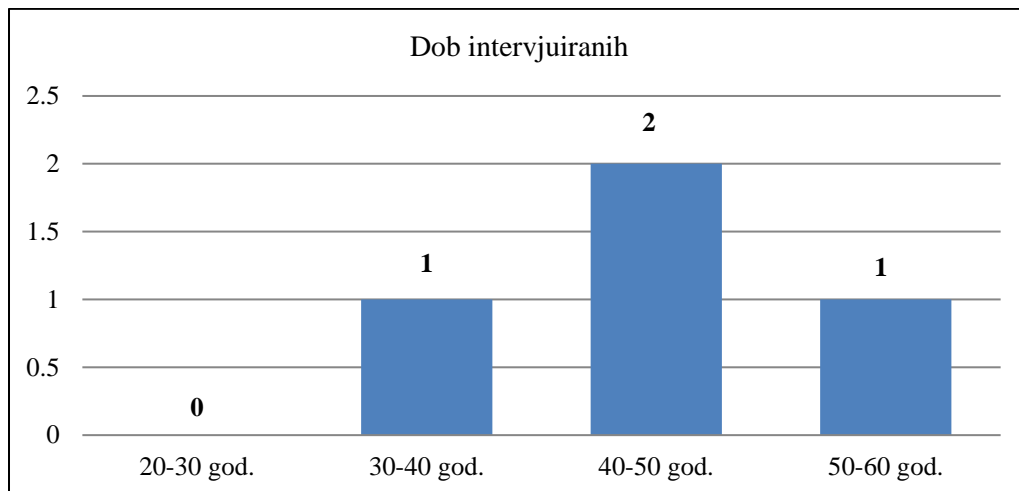
**Dijagram 1.: Spol intervjuiranih**



Izvor: vlastito istraživanje

Što se spola tiče, samo je jedna ženska osoba, što ukazuje na prevladavajuću strukturu muškog spola.

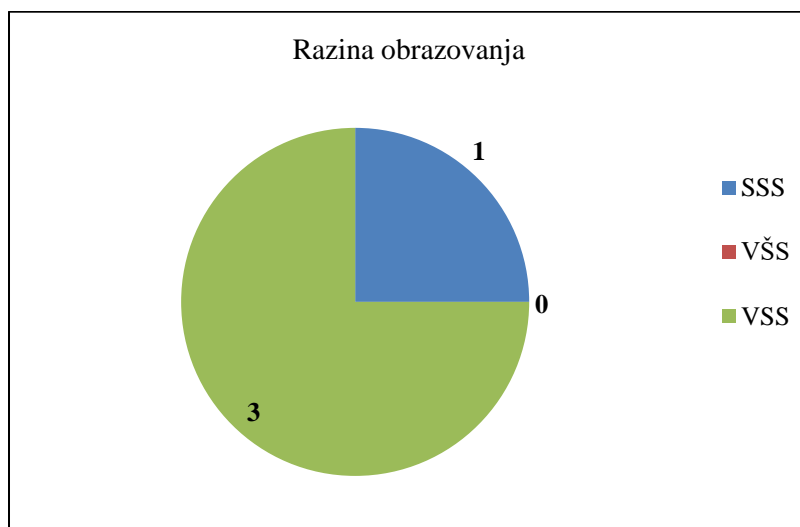
**Graf 5.: Dob intervjuiranih**



Izvor: vlastito istraživanje

U razgovoru s menadžerima došlo se do sljedećih informacija o dobnim skupinama: dvoje se nalazi u dobnj skupini od 40-50 godina, jedna menadžerica je u dobnj skupini od 30-40 godina, i menadžer supermarketa se nalazi u dobnj skupini od 50-60 godina.

**Dijagram 2.: Razina obrazovanja**



Izvor: vlastito istraživanje

Svi imaju fakultetsko obrazovanje osim jednog menadžera samoposluge koji ima četverogodišnje ekonomsko obrazovanje.

#### 4.4. Testiranje istraživačkih hipoteza

U ovom radu su postavljene tri istraživačke hipoteze te su se u svrhu njihova dokazivanja ili demantiranja postavljala različita pitanja i pod-pitanja.

**H1: Funkcija menadžmenta maloprodajne trgovine je voditi računa o ispravnosti proizvoda na policama.**

U cilju dokazivanja ove hipoteze intervjuiranim su postavljana pitanja koja su iziskivala njihove osobne stavove o tome što je funkcija menadžmenta maloprodajne trgovine, te koja je njihova uloga kao menadžera poslovnice. Od svih intervjuiranih odgovori su bili poprilično slični, slažu se da su sve navedene krize i uzročnici koji se odvijaju u operativnom poslovanju poslovnice (u koje spada i ispravnosti proizvoda na policama) isključivo njihova odgovornost te da oni moraju svakodnevno voditi brigu o tome.

Također istaknuto je da u sklopu ovog problema, važnu ulogu imaju vrijeme reakcije i učestalost ponavljanja problema kao faktori koji pokazuju koliko efikasno menadžment funkcionira.

Svi menadžeri su jasno izjasnili kako je ispravnost proizvoda na policama njihova briga i odgovornost, stoga se hipoteza može prihvatiti.

**H2: Menadžment maloprodajnih trgovačkih lanaca je, zbog svoje veličine i obujma poslovanja, svjestan važnosti kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja.**

Za dokazivanje ove hipoteze menadžerima su se postavljala pitanja o postojanju kriznog menadžmenta unutar poduzeća. Svaki od intervjuiranih menadžera je voditelj jedne poslovnice koja na ovom području ima još mnogo istih za koje oni nisu izravno odgovorni. Međutim, ako jedna poslovnica nije sankcionirala probleme na adekvatan način i o njima se počelo pričati među potrošačima i stvarati loša reputacija, to će utjecati na sve poslovnice skoro pa jednako. Nitko od potrošača neće oslovljavati poslovnicu u kojoj je nastao problem sa imenom grada ili adresom, već imenom tvrtke. One su lančano povezane te se tako treba i ponašati, jer ako jedan dio poduzeća ne funkcionira ispravno, ne može se reći da ono uspješno posluje. U nastavku su dane tvrdnje koje su se postavljale intervjuiranim kako bi oni

procijenili intenzitet tih tvrdnji u njihovom poduzeću i dali svoj osobni stav ili komentar o njima.

**Tablica 2.: Intenzitet aktivnosti kriznog menadžmenta**

	Nimalo	Vrlo malo	Ponešto	Puno	Potpuno
Poduzeće ima razvijen krizni menadžment	0	0	0	0	4
Provodite li edukaciju zaposlenika o kriznom menadžmentu	0	0	0	4	0
Odnos menadžera i zaposlenika te njihova uključenost i informiranost u krizne situacije je ključna za opstanak poduzeća	0	0	0	0	4
Poduzeće zadržava lojalnost kupaca izravnim kontaktom na web stranicama, raznim programima (bonusi, klubovi, kartice)	0	0	0	0	4
Društveno odgovorno poslovanje (npr. donacije i sponzorstva) u suvremenom svijetu predstavlja okosnicu uspjeha poduzeća	0	0	0	0	4
U krizi „javni nastup“ je utjecajan faktor kako će se krizna situacija dalje razvijati.	0	0	0	0	4

Izvor: vlastito istraživanje

Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji, s tim su se svi složili, kako zbog navedenih stavki, tako i zbog znanja, inovativnosti i velike konkurencije danas u svijetu. Poduzeće na klimavim nogama u današnjim uvjetima lako biva „izbačeno“.

Isto tako menadžeri smatraju da je važno komunicirati unutar poduzeća, na svakoj razini i u svim smjerovima. Sretan zaposlenik je dobar zaposlenik, gradi uspješan tim i daje dobre rezultate. A kako će zaposlenik biti sretan? Primanjem više odgovornosti, autoriteta i slobode, ujedinenim naporima, povratnim informacija kako od dole prema gore, tako i obrnuto te ostalo. Interna komunikacija se ne odnosi samo na menadžere i njihove nadređene, već i na njihove podređene pa oni nastoje ostvariti prema podređenima sve ono što očekuju od nadređenih.

Što se pak eksterne komunikacije tiče, za to posjeduju stručne osobe iz područja odnosa s javnošću, koje prema potrebama prolaze dodatnu edukaciju kako bi usavršili svoje sposobnosti, ali kao osobni stav intervjuiranih menadžera istaknute su sljedeće karakteristike koje se prilikom obraćanja javnosti treba pokazati: iskrenost, i otvorenost, te pokazivanje stvarnog truda da se javnosti pobliže objasni situacija, a ne način kojim se govori da se obraćanje javnosti formalno mora odraditi, ali se ne pokazuje nikakva empatija prema istima. Nadalje, istaknuto je kako poduzeće treba njegovati odnose s medijima kako bi održavalo reputaciju neovisno o tome je li nastala kriza ili nije.

Prema navedenom može se istaknuti da su menadžeri svjesni važnosti kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja, stoga se hipoteza može prihvatiti.

**H3: Postojanje kriznog plana i adekvatno krizno komuniciranje predstavljaju temelj za uspješno upravljanje krizom.**

Za dokazivanje ove hipoteze menadžere se ispitalo o tome kako reagiraju kad se pojavi problem, prema unaprijed pripremljenim pravilima ili obrascima ili su prepušteni sami sebi da reagiraju po vlastitom nahođenju. U nastavku su dana pitanja koja su postavljena intervjuiranima u kontekstu kriznom plana i kriznog komuniciranja.

**Tablica 3.: Intenzitet aktivnosti kriznog plana i kriznog komuniciranja**

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Postoji baza podataka o potencijalnim krizama	0	0	0	0	4
Postoji razrađeni pisani priručnik što učiniti u slučaju krize	0	0	0	0	4
Definiranje kriznog tima	0	0	0	4	
Educiranje glasnogovornika za odnose s javnošću.	0	0	0	0	4
Informirate zaposlenika o stanjima unutar organizacije	0	0	1	0	3
Krizni tim je upoznat s obavezama i	0	0	0	4	0

odgovornostima u slučaju krize					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Izvor: vlastito istraživanje

Svi imaju smjernice što činiti i kako usmjeravati ostale djelatnike prilikom problema koji su učestali i nisu velikih razmjera. Na primjer ako proizvod nije garantirane kvalitete menadžeri uz isprike kupcu proizvod nude po manjoj cijeni ili omogućavaju povrat novca, također ako označena cijena nije jednaka onoj na blagajni, mogu ponuditi proizvod po manjoj cijeni.

Međutim svaka je situacija individualna i te smjernice se ne moraju slijepo pratiti, ali uvelike olakšavaju i razjašnjavaju put do izlaska iz krizne situacije. Na prethodnom primjeru su se za slabiju kvalitetu proizvoda od garantirane nudile dvije mogućnosti reakcije: manja cijena ili povrat novca. Hoće li se menadžer odlučiti za jedno ili drugo ili čak ponuditi kupcu oboje, ovisi isključivo o njemu. Tako se svi slažu da se iskustvom i učenjem, te dobrom komunikacijom unutar poduzeća stječu sposobnosti za reagiranjem po vlastitom nahođenju izvan okvira formalnih obrazaca koji su unaprijed pripremljeni.

Nadalje, kod problema s reputacijom, bez kontaktiranja nadređenih i praćenja njihovih uputa, menadžeri poslovnica ne znaju što činiti. Ovime se dokazuje da je krizno komuniciranje esencijalno za preživljavanje krize. Tomu je tako jer intervjuirani menadžeri smatraju kako se osjećaju sigurnije kad ih se, osim što im se daju upute kako se ponašati, informira i uključi u situaciju u kojoj se poduzeće nalazi. Takav pristup kod njih ostavlja osjećaj odgovornosti, povjerenja i međusobnog poštivanja.

Problemi koji su već ukorijenjeni i koji iziskuju taktičnost, iskrenost i posebne vještine, spremnost se umanjuje. Kod takvih problema postoje pripremljeni planovi i krizne poruke, također i timovi i osoba koja će se obraćati javnosti, jer sami obrasci nisu dovoljni. Npr. što se tiče eksternog komuniciranja, ako javnost ne dobije točne informacije i iz prve ruke, tražiti će ih negdje drugdje. Tu najčešće nastupaju razni mediji koji vole zahuktavati stvari i pričati priču iz svog gledišta i pretpostavki, koja uglavnom nije točna, ali u konačnici javnost stvara mišljenje prema onome što joj se nudi.

Prema navedenom može se zaključiti da su krizni plan i krizno komuniciranje ključni za upravljanje krizom, stoga se hipoteza može prihvatiti.



## 5. ZAKLJUČAK

Odgovor na krizu ozbiljan je izazov. Kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u nezgodnim okolnostima. Istodobno, kriza generira prepreke procesu kvalitetnog donošenja odluka. Razni su oblici kriza koje mogu pogoditi maloprodaju poput prirodne katastrofe, povlačenja proizvoda, promjene potrošača i drugo. Te situacije ostavljaju velik trag na poslovanje i zbog toga je nužno implementirati krizno upravljanje odnosno planiranje. Maloprodaja je svakodnevno izložena potencijalnim problemima zbog prirode posla, velike konkurencije i stalnih promjena u okruženju. Takve situacije iziskuju posebne napore menadžmenta kako bi se poslovanje odvijalo u skladu s ciljevima.

Praksa je pokazala da u današnjem svijetu globalizacije i rastuće konkurencije, kvalitetni planovi, spremnost na svakojake situacije i konstantni napredak i inovacije u poslovanju osiguravaju poduzeću konkurentsku prednost i opstanak na tržištu.

Krizni menadžment, kao novija kategorija menadžmenta i samim time nedovoljno razvijena ima važnu ulogu u svakoj djelatnosti, osobito u maloprodaji. Mnoge su prednosti implementiranja takvog sustava poput, sprječavanja nastanka krize, povećavanja otpornosti na djelovanje krize i podiže razinu sposobnosti uklanjanja posljedica i oporavka, dobro poznavanje procesa mogućih kriza itd.

## LITERATURA

1. Anić, I. D. (2002): Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, (53), 9-10, Zagreb.
2. Anić V. (2009): *Veliki rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb.
3. Brčić-Stipčević V., Renko S. (2007): Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb.
4. Brečić R., Butigan B. i Palić M. (2013): Čimbenici koji utječu na adaptivno prodajno ponašanje u maloprodaji, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb.
5. Brown S. (1987): Institutional Change in Retailing: „A Review and Synthesis", *European Journal of Marketing*, 21(6), UK.
6. Buble M. (2011): *Menadžerske vještine*, Sinergija d.o.o., ZAGREB.
7. Coombs, T.W. (2007): *Crisis Management Communications*, Institute for Public Relations, Uk.
8. Coombs T. W., Holladay S. J. (2012): *The handbook of crisis communication*, Wiley-Blackwell Publishing, UK.
9. Darwin C. (1859): *On the origin of species*, Bantam Dell, New York.
10. Dropuljić B., Dodig I. (2015): *Analiza strukture i prostornog rasporeda maloprodajnih kapaciteta u centru grada Zagreba*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
11. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016): *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2016*, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
12. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017): *Prvi rezultati*; [Internet], raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>, [10.05.2017.]
13. Fernie J., Fernie S. i Moore C. (2013): *Principles of Retailing*, Heriot – Watt University, Edinburgh.,
14. Findlay A.M., Sparks L. (2002): *Retailing; Critical concepts, The Evolution and development of retailing*, vol. 1, Routledge, London.
15. Frandsen F., Johansen W. (2011): *The study of internal crisis communication: towards an integrative framework*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, no. 4, Emerald Publishing Limited, UK.
16. Gigliotti R.J., Jason R.C. (1991): *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth- Heinemann, Boston.
17. Gist R.R. (1968): *Retailing: Concepts and Decisions (Marketing)*, Wiley & Sons Inc, New Jersey.
18. Hollander, S.C. (1960): *The wheel of retailing*, *Journal of Marketing*, 25(19), American marketing association, USA.
19. Hollander, S. C. (1966): *Notes on the retail accordion*, *Journal of Retailing*, 42, 29–40, New York.

20. Hrvatska gospodarska komora (2016): Osnovni pokazatelji u trgovini, [Internet], raspoloživo na: <http://www.hgk.hr/s-trgovinu/osnovni-pokazatelji-u-trgovini-u-2016>, [10.05.2017.]
21. Hrvatska gospodarska komora (2017): Trgovina na malo u 2016. godini, [Internet], raspoloživo na: <http://www.hgk.hr/documents/aktualna-tema-trgovina-na-malo-u-2016godini589342ad4d0ba.pdf>, [10.05.2017.]
22. Keković Z., Kešetović Ž. (2006): Krizni menadžment I - prevencija krize, Fakultet bezbednosti Univerziteta u Beogradu, Beograd.
23. Kešetović Ž., Toth I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Zagreb.
24. Knego N., Renko S. i Knežević B. (2011): Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa; Trgovina kao pokretač razvoja srednje i jugoistočne Europe, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
25. Knego N., Renko S. i Knežević B. (2012): Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
26. Krafft M., Mantrala M.K. (2010): Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends, 2nd Edition, Springer, New York.
27. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, 2017; Trgovina, [Internet], raspoloživo na: <http://www.mingo.hr/page/kategorija/trgovina>, [10.05.2017.]
28. Narodne Novine (2009) : Zakon o trgovini; Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, [Internet], raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_39\\_889.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_39_889.html), [22.05.2017.]
29. Narodne novine (2014): Zakon o trgovini; Opće odredbe, [Internet], raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini>, [22.5.2017.]
30. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa; kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb.
31. Osmanagić Bedenik N. (2010): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), Zagreb.
32. Porter M. E. (1980): Competitive strategy; Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York.
33. Porter M. E. (1998): Competitive advantage; Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York. Raspoloživo na: <http://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9781416595847>
34. Segetlija Z. (2009): Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
35. Segetlija, Z. (2011): Zbornik radova; Koncentracija funkcija i transparentnost tržišta - odlučujući čimbenici oblikovanja maloprodajnih poslovnih jedinica, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

36. Simintiras A.C., Lancaster G.A. i Cadogan J.W. (1994); *Journal of managerial psychology; Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and work itself*, vol. 9 no. 7, UK.
37. Stauss B., Hoffman F. (2000): *Minimizing internal communication gaps by using Business Television*, Routledge, London.
38. Tipurić D. i Markulin M. (2002): *Strateški savezi; suradnjom poduzeća do konkurentskih prednosti*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
39. Tkalac Verčić A. (2016): *Odnosi s javnošću*, HUOJ, Zagreb.
40. Tomašević D., Ćosić D. i Karić D. (2009): *Tehnike poslovanja u unutarnjoj trgovini*, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.
41. Tomić Z., Milas Z. (2007): *Strategija kao odgovor na krizu: Politička misao*, Vol. 44 br. 1, Zagreb.
42. Vouk R., Knego N. (2016): *Definicija i elementi trgovinske politike*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
43. Zelenika R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
44. Zentes J., Morschett D. i Schramm-Klein H. (2007): *Strategic Retail Management*, Die Deutsche Nationalbibliothek, Wiesbaden.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Vrste kriza.....	26
----------------------------	----

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1.: Temeljni uzroci poslovnog neuspjeha.....	25
Grafikon 2.: Radni staž intervjuiranih u trgovačkoj industriji.....	39
Grafikon 3.: Radni staž intervjuiranih na trenutnoj poziciji u poduzeću.....	40
Grafikon 4.: Uzroci krize.....	40
Grafikon 5.: Dob intervjuiranih.....	43

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1.: Intenzitet javljanja kriznih situacija.....	41
Tablica 2.: Intenzitet aktivnosti kriznog menadžmenta.....	45
Tablica 3.: Intenzitet aktivnosti kriznog plana i kriznog komuniciranja.....	46

## **POPIS DIJAGRAMA**

Dijagram 1.: Spol intervjuiranih.....	42
Dijagram 2.: Razina obrazovanja.....	43

## SAŽETAK

Poslovna je kriza neplaniran i neželjen proces u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja, mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća s ambivalentnim ishodom.

Ukoliko dođe do krizne situacije prvi korak kojeg menadžer treba učiniti jest postavljanje i pojašnjavanje ciljeva i svrhe upravljanja krizom. U takvim trenucima često dolazi do emocionalnih naboja, konflikata i nesigurnosti te je izrazito važna uključenost i informiranost svih djelatnika u proces.

Sljedeći korak je osiguravanje učinkovite komunikacije strategije, osobito eksterne, kako se ne bi širile dezinformacije koje bi štetile poduzeću. Pravovremena priprema za kriznu situaciju zahtijeva usku povezanost s osobom, odjelom ili tvrtkom zaduženom za odnose s javnošću jer je zbog ugrožavanja imidža nužno detaljno isplanirati komunikacijsku strategiju. Navedeni elementi samo su neke od stavki ključne za efikasan krizni menadžment i ukazuju na važnost planiranja i upravljanja krizom.

Kroz ovo istraživanje zaključeno je da maloprodajne trgovine imaju razvijen krizni menadžment u onoj mjeri u kojoj je dovoljno da se svakodnevni problemi efikasno i na vrijeme sankcioniraju, kao i stručne osobe ukoliko se kriza proširi u medije, te vode računa o informiranosti zaposlenika u takvim situacijama.

## **SUMARRY**

Business crisis is an unplanned and unwanted process in business operations, limited duration and possibilities to impact on it, which harms the primary goals of the company with an ambivalent outcome.

If a crisis occurs, the first step that a manager needs to do is to set and clarify the goals and purposes of crisis management. In such moments, emotional charges, conflicts and uncertainties often occur, and the involvement and awareness of all employees in the process is extremely important.

The next step is to ensure effective communication strategy, especially external, so it doesn't come to spreading disinformation that would harm the business. Timely preparation for a crisis situation requires a close connection with a person, department, or public relations company because it is necessary to fully plan the communication strategy for the sake of not compromising the image. These elements are just some of the key items for efficient crisis management and they are pointing to the importance of crisis planning and management.

Through this research, it has been concluded that retails have developed crisis management to the extent that it is enough for everyday problems to be efficiently and timely sanctioned, as well as professionals if the crisis is widespread in the media and they take care of employees awarness in such situations.