

# UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE KOMPA NIJA IZ DJELATNOSTI ZAŠTITE OKOLIŠA

---

Grgić, Hrvoje

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:124:990544>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE KOMPA NIJA IZ**  
**DJELATNOSTI ZAŠTITE OKOLIŠA**

**MENTOR:**

**prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**STUDENT:**

**Hrvoje Grgić, bacc. oec.**

**Broj indeksa: 5150264**

**Split, rujan 2017.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i cilj rada .....	4
1.2. Metode rada .....	5
1.3. Struktura rada.....	5
2. TEORIJSKE OSNOVE KRIZNOG MENADŽMENTA.....	6
2.1. Pojmovno određenje i obilježja krize .....	6
2.2. Vrste i uzroci krize.....	8
2.2.1. Vanjski uzroci .....	10
2.2.2. Unutarnji uzroci .....	10
2.3. Faze poslovne krize.....	11
2.4. Upravljanje krizom .....	13
2.4.1. Pojmovno određenje i obilježja kriznog menadžmenta .....	14
2.4.2. Vrste kriznih menadžera .....	15
3. SVJETSKA GOSPODARSKA KRIZA .....	16
3.1. Vremenski tijek svjetske gospodarske krize .....	17
3.2. Uzroci i posljedice svjetske gospodarske krize .....	19
4. UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE KOMPANIJA IZ DJELATNOSTI ZAŠTITE OKOLIŠA.....	23
4.1. Kompanije iz djelatnosti zaštite okoliša u Republici Hrvatskoj .....	23
4.2. Opći podaci o izabranim kompanijama iz djelatnosti zaštite okoliša .....	27
4.2.1. Cian d.o.o. Split .....	27
4.2.2. Dezinsekcija d.o.o. Rijeka .....	29
4.2.3. Asanator d.o.o. Osijek.....	30
4.2.4. Sanitacija d.d. Zagreb .....	30
4.2.5. Ciklon d.o.o. Zadar .....	31
4.3. Poslovanja promatranih poduzeća iz djelatnosti zaštite okoliša za vrijeme krize .....	32
4.3.1. Cian d.o.o. Split .....	32
4.3.2. Dezinsekcija d.o.o. Rijeka .....	34

4.3.3. Asanator d.o.o. Osijek.....	35
4.3.4 Sanitacija d.d. Zagreb .....	37
4.3.5. Ciklon d.o.o. Zadar .....	39
6. INTERVJU S MENADŽMENTOM TVRTKE CIAN d.o.o.....	41
7. ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA .....	47
POPIS SLIKA.....	50
POPIS TABLICA .....	50
POPIS GRAFIKONA .....	50
SAŽETAK .....	51
SUMMARY .....	52

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kriza<sup>1</sup> može pogoditi bilo koje poduzeće u bilo kojem trenutku. Kriza ne diskriminira poduzeća na temelju veličine te može nastupiti onda kada poduzeće to najmanje očekuje. Ona se javlja u mnogim oblicima te potencijalno narušava ugled poduzeća. Bez obzira na težinu situacije, kriza predstavlja ozbiljnu prijetnju poduzećima i to ne samo za njihov ugled, već i fiskalno zdravlje. Poslovna kriza može se definirati i kao negativni razvoj poslovanja poduzeća, tj. kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, koji izaziva negativne reakcije interesnih skupina, odnosno zahtijeva restrukturiranje poslovanja.“<sup>2</sup> Poslovna i financijska kriza kao takve predstavljaju izazov za svako poduzeće i poslovnu organizaciju.

Suvremena ekonomija suočena je s intenzivnim procesima globalizacije te iz tog razloga ne postoji nacionalna ekonomija koja nije niti malo zahvaćena ovom krizom. Svjetska gospodarska kriza započela je krajem 2008. godine, a njezin pokretač bio je slom tržišta drugorazrednih hipoteka u SAD-u. Također, početkom svjetske ekonomske krize smatra se krah investicijske banke Lehman Brothers. Krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala se u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje, te naposljetku padom BDP-a od 5,8%.<sup>3</sup>

Cilj ovog rada je ispitati utjecaj krize na poslovanje kompanija iz djelatnosti zaštite okoliša i to konkretno na kompanije Cian d.o.o. Split, Dezinsekcija d.o.o. Rijeka, Asanator d.o.o. Osijek, Sanitacija d.d. Zagreb te Ciklon d.o.o. Zadar. Potonje će se ispitati na temelju kretanja dobiti iz financijskih izvještaja spomenutih kompanija u razdoblju od 2008. do 2015. godine. U konkretnom slučaju, poslovna kriza rezultat je dominantno ekonomskih faktora, međutim ne možemo isključiti utjecaj ostalih faktora i okolnosti (političkih, socijalnih, demografskih, tehnoloških ili ekoloških).

---

<sup>1</sup> Riječ kriza je jedna od najčešće korištenih riječi u svakodnevnom govoru. Koristi se i u opisivanju osobne, odnosno privatne situacije, ali mnogo češće u opisivanju stanja s potencijalnim negativnim posljedicama u kojemu se društvo kao cjelina ili pojedine organizacije i sustavi u okviru njega nalaze. U suvremeno doba kriza označava prvenstveno sposobnost razlikovanja, izbor, procjenu, odluku, a također i izlaz, rješenje konflikta ili pojačanje. Moderni koncept krize potječe iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma gdje se ono ne može oporaviti bez permanentnog oštećenja, vanjske intervencije ili bez temeljnog restrukturiranja, s obzirom da obrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize. Znanstvenici s područja društvenih znanosti „posudili“ su navedenu osnovnu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sustavima.

<sup>2</sup> Dojčinović, D.: eBisMgas: Uzroci poslovne krize, <http://ebizmags.com/>, (1.9.2017.)

<sup>3</sup> Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., Zagreb, 2010., str. 44.

Rezultati financijskih izvještaja prikazat će koliko su navedene kompanije bile spremne prepoznati postojanje problema, odnosno pojavu krize, pravovremeno reagirati i prilagoditi se kriznom okruženju te ćemo time definirati utjecaj krize na poslovanje kompanija iz djelatnosti zaštite okoliša.

## **1.2. Metode rada**

Prilikom izrade ovog diplomskog rada koristit će se kombinacije sljedećih znanstvenih metoda:

- metoda analize (u svrhu raščlambe složenih cjelina na jednostavne sastavne dijelove),
- metoda sinteze (u svrhu povezivanja jednostavnijih teorijskih postavki u složeniju cjelinu),
- metoda klasifikacije (u svrhu podjele složenijih pojmova na jednostavnije),
- metoda deskripcije (u svrhu opisivanja teorija, činjenica, postupaka i dr.),
- metoda komparacije (u svrhu usporedbe različitih činjenica te utvrđivanja razlika i sličnosti među njima),
- metoda kompilacije (u svrhu preuzimanja određenih dijelova tuđih opažanja i zaključaka).

## **1.3. Struktura rada**

Rad je, pored uvoda i zaključka, podijeljen na tri glavna dijela. Prvi dio rada odnosi se na teorijske osnove kriznog menadžmenta što uključuje pojmovno određenje i obilježja krize, vrste i uzroke krize te upravljanje krizom. Drugi dio rada odnosi se na svjetsku gospodarsku krizu 21. stoljeća što uključuje vremenski tijek svjetske gospodarske krize od 2008. godine te uzroke i posljedice iste. Treći i posljednji dio rada odnosi se na sam predmet istraživanja rada odnosno na utjecaj krize na poslovanje kompanija iz djelatnosti zaštite okoliša. Ponajprije se pruža uvid u kompanije iz djelatnosti zaštite okoliša u Republici Hrvatskoj, potom se iznose opći podaci o izabranim kompanijama iz djelatnosti zaštite okoliša: Cian d.o.o. Split, Dezinsekcija d.o.o. Rijeka, Asanator d.o.o. Osijek, Sanitacija d.d. Zagreb te Ciklon d.o.o. Zadar. Naposljetku je analizirano poslovanje promatranih poduzeća iz djelatnosti zaštite okoliša za vrijeme krize na temelju njihovih financijskih izvještaja. U radu je prikazano i vodstvo tvrtke Cian d.o.o. iz Splita kroz prizmu kriznog menadžmenta, odnosno koliko je menadžment tvrtke bio spreman prepoznati krizu, njezine uzroke te odabrati najbolje modele poslovanja za ublažavanje posljedica iste. Podatke za ovaj pregled dobili smo provođenjem intervjua sa starim i novim rukovodstvom tvrtke te kroz upoznavanje sa procesima

unutar društva. Zaključak donosi sintezu stečenih znanja i stavova prilikom istraživanja za potrebe izrade ovog rada.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE KRIZNOG MENADŽMENTA

### 2.1. Pojmovno određenje i obilježja krize

Pojam krize dolazi iz grčkog jezika (grč. *krisis*), a najopćenitije se odnosi na svaki iznenađan prekid do tada kontinuiranog razvoja i u užem smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret odnosno vrhunac opasnog razvoja.<sup>4</sup> Etimološko značenje ove riječi iz grčkog jezika je “presuda” ili “odluka”, odnosno presudni trenutak koji odlučuje o daljnjem pozitivnom ili negativnom razvoju neke stvari ili situacije.<sup>5</sup> Kriza se u različitoj literaturi različito definira, a neke od sljedećih definiraju krizu kao:

- ✓ ..” situaciju s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, a s kojom se ne mogu nositi uporabom normalnih rutinskih procedura i u kojima se zbog naglih promjena nastaje stres.”<sup>6</sup>
- ✓ ..” značajnu prijetnju za operacije koja može imati negativne posljedice ako se njome adekvatno ne upravlja.”<sup>7</sup>
- ✓ ..” veći i nepredvidljiv događaj koji ima potencijalno negativne rezultate. Taj događaj i njegove posljedice mogu bitno oštetiti organizaciju, zaposlene u njoj, proizvode, usluge, financijsko stanje i reputaciju.”<sup>8</sup>
- ✓ ..” nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Ima blisko značenje s raskrižjem, nekim kritičnim trenutkom kad je potrebno sagledati pretpostavke, hipoteze, predviđanja i inventivno ocijeniti kriznu situaciju.”<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Senić R., Lukić M., S. (2008): Krizni menadžment – I dio, Apeiron, Banja Luka, str. 25.

<sup>5</sup> Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 37.

<sup>6</sup> Tafra-Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 11.

<sup>7</sup> Coombs, T., Crisis Management and Communications, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>, (15.4.2017.)

<sup>8</sup> Barton, L. (2012): Crisis in organizations II, Southwestern, Cincinnati, 2001. U: Kešetović, Ž., Toth, I., Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 39-40.

Usprkos postojanju velikog broja definicija krize, sve one su većinom usuglašene stoga se može reći da je riječ o poprilično jasnom pojmu. Kriza je krucijalni događaj koji sa sobom potencijalno donosi negativan završetak po organizaciju, tvrtku ili industriju kao i stanovništvo, proizvode, usluge ili reputaciju. Kriza zaustavlja normalan tijek poslovanja i može ugroziti postojanje organizacije. Veličina organizacije nije važna jer u krizi se jednako može naći multinacionalna korporacija, kao i javna te privatna poduzeća.

Dakle, s poslovnog aspekta, poslovna kriza je “neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.”<sup>10</sup> Radi se o situaciji koja predstavlja prepreku za ostvarivanje važnih ciljeva organizacije te koja je vremenski ograničena za reagiranje i razvijanje strategije. Pored toga, ovakve situacije iznenade organizaciju svojom pojavom te za posljedicu ima pojavu stresa kod zaposlenika. Poslovne krize nastaju ukoliko organizacija nije unaprijed predvidjela ili pravovremeno odgovorila na promijenjene uvjete poslovanja. U kriznim situacijama organizacije postaju dezorganizirane, propuštaju prilike na tržištu, radna klima je loša, zaposlenici su nezadovoljni itd. Ono što je specifično svim krizama, tako i onim poslovnim jest da nastupaju neočekivano i iznenada te u sebi nose izvjesnu prijetnju ili opasnost za organizaciju. Ishod krize uvelike ovisi o pripremljenost poduzeća na krizne situacije, kao i na uspješnost rješavanja problema. Poslovna kriza podrazumijeva kriznu situaciju u kojoj se poduzeće nađe svojom krivicom donoseći loše poslovne odluke ili iznenada, tj. pod utjecajem određenog vanjskog faktora koji se nije mogao predvidjeti. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći da je poslovna kriza dublja i zahvaća veće područje djelovanja te je njome teže ovladati, a upravljanje kriznim uvjetima je vrlo složeno i odgovorno.

Uzroci krize mogu biti različiti, a o njima će biti više riječi u narednom potpoglavlju. Općenito, to može biti: “smanjivanje broja zaposlenih, financijski rezultati lošiji od očekivanih, narušen moral zaposlenika, sudske tužbe, tužbe zbog seksualnog uznemiravanja, maltretiranja na radnom mjestu (*mobbing*) ili diskriminacije, pojava zviždača, negativne medijske reakcije, širenje glasina, problemi s proizvodom ili kvalitetom proizvoda ili usluga, prijetnje ili druge nasilne radnje nezadovoljnih ili

---

<sup>9</sup> Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekt, Međunarodne studije, god. 14, br. 2, str. 11.

<sup>10</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 12.



bivših zaposlenika, nesreće na poslu, iznenadna smrt visokog rukovoditelja, gubitak velikog posla ili važnog klijenta, službene istrage.<sup>11</sup> Potencijalne posljedice krize, posebice krize s kojom se nije adekvatno upravljalo, jesu višestruke: nepovoljna reputacija kako poduzeća tako i menadžera, gubitak lojalnosti zaposlenika, pad prodaje kao i pad profita.”<sup>12</sup>

Nakon uvida u pojmovno određenje krize i njezinih osnovnih značajki u nastavku će se pružiti uvid u vrste krize.

## 2.2. Vrste i uzroci krize

Budući da je malo vjerojatno moguće predvidjeti svaku vrstu krize ili katastrofalnog događaja koji bi se mogli dogoditi, definiranje onih vrsta kriza i događaja za koje postoji najveća vjerojatnost da se dogode u poslovanju ili na nekoj fizičkoj lokaciji predstavlja prvi korak u pripremi plana odgovora. Razumijevanje različitih vrsta krize od ključne je važnosti kod pripreme odgovarajuće strategije odgovora na svaku od njih. Postoji u literaturi više kategorizacija kriza koje su identificirali brojni autori, a jedna od njih krize kategorizira na sljedeći način:<sup>13</sup>

- ✓ Prirodne katastrofe: tornada, potresi, uragani, poplave, suše, oluje, itd.
- ✓ Pakost: neovlaštena proizvodnja, sabotaza, otmica, terorizam, zli jezici, itd.
- ✓ Povlačenje proizvoda: lažno označeni, zastarjeli ili nepostojani proizvodi na tržištu
- ✓ Konfrontacija: bojkoti, prosvjedi, ultimatumi, itd.
- ✓ Opasni materijali: izlijevanja, istjecanja, nakupljanje toksičnih materijala, itd.
- ✓ Tehnološki kvarovi: softverski kvarovi, hardverski kvarovi, kolaps infrastrukture, računalni virusi, itd.
- ✓ Problemi s komunalijama: nestanak struje, plina ili vode, problem s kanalizacijom, smećem, itd.
- ✓ Ljudska pogreška: pogreške koje uzrokuju značajne štete i gubitke za organizaciju
- ✓ Radno nasilje: nasilne aktivnosti prema zaposlenicima na radnom mjestu.

---

<sup>11</sup> Neprikladno ponašanje zaposlenika jedan je od temeljnih uzroka mogućih problema u poduzeću. Zaposlenici svojim i nenamjernim postupcima mogu uzrokovati veliku financijsku, materijalnu i moralnu štetu unutar poduzeća. Njihovo nezadovoljstvo manifestira se kao odgovor na: kašnjenje plaća, neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i neodgovarajuće radne uvjete.

<sup>12</sup> Tafra-Vlahović, M., op.cit.

<sup>13</sup> Kozłowski, C. (2010): Crisis Management, Crisis Control Newsletter from RQA, Volume U0110 Issue 1, str. 1.

- ✓ Ozljede na radu: srčani napadi, lomljenje kostiju, razderotine, itd.
- ✓ Organizacijska nedjela: obmana, lažno predstavljanje, ilegalne radnje, itd.

Promatramo li pak poslovnu krizu s aspekta ciljeva poduzeća, može se govoriti o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima krize. Za strategijsku krizu ili krizu potencijala karakterističan je gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentne sposobnosti. Operativna kriza manifestira se kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti, dok krizu uspjeha nagovješćuje smanjenje dobiti i pojava gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. Kriza likvidnosti, nadalje, odražava se putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost.<sup>14</sup>

Uzroci krize mogu se diferencirati na kvantitativne i kvalitativne te vanjske i unutarnje. Kvantitativni uzroci krize najčešće se definiraju na temelju statističkih podataka pri čemu se misli na:

- ✓ pripadnost grani – neke grane/djelatnosti osobito su podložne krizama (građevinarstvo),
- ✓ pravni oblik – najveća stopa insolventnosti u društvima s ograničenom odgovornošću,
- ✓ veličinu i starost poduzeća – s porastom broja zaposlenih do 500 raste i broj insolventnih poduzeća.

Kvalitativni uzroci krize promatraju se kao vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni), a najčešće su greške u vođenju – pripisuje im se središnje mjesto za poslovnu krizu te nedovoljan vlastiti kapital koji vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, konjunkturni razvoj – ne može biti uzrokom krize već može pojačavati krizu te dovesti do širenja i eskalacije te strukturalne promjene koje se temelje na iznenadnim i nepredvidivim promjenama.<sup>15</sup>

Vanjski uzroci krize uvjetovani su nepovoljnim utjecajem okoline, koji se u konačnici odražava na poslovanje te se na njih ne može posebno djelovati (razvojem instrumenata koji će menadžment poduzeća pravovremeno upozoriti na prisustvo krize). Za razliku od vanjskih, unutarnji uzroci krize svoje izvorište imaju u samom poduzeću, tj. njegovom poslovanju. Zbog toga se upravo menadžment

---

<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 108.

<sup>15</sup> Marcetić, A. (2008): Kriza kao šansa, Suvremena tajnica br. 5, str. 12.

poduzeća smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu. Temeljna greška menadžmenta je u tome što ne promatra poduzeće kao promjenjiv organizam u promjenjivoj okolini, što će rezultirati lošom prilagodbom poduzeća i naravno krizom. Ovdje se menadžeri najviše bave operativnim upravljanjem i kratkoročnom dobiti, zanemarujući nadolazeće promjene i izazove. U situaciji da opasnosti dolaze iz uže okoline poduzeća, radi se o krizi grane koju najčešće uzrokuju: (1) promjenjive potrebe kupaca, (2) tržišne mogućnosti, (3) promjena bazne tehnologije, (4) inovacije i (5) supstitucija proizvoda.<sup>16</sup> Više o vanjskim i unutarnjim uzrocima krize bit će riječi u nastavku.

### **2.2.1. Vanjski uzroci**

Mnogi vanjski događaji koji nastaju u okolini poduzeća i na njega izravno utječu, podrazumijevaju događaje koje menadžment mora prihvatiti te na njih ne može utjecati (ekonomske, zakonske i političke promjene). Današnje globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeća trebaju prilagoditi, a primarni vanjski uzroci poslovnih kriza podrazumijevaju: (1) promjene u konkurenciji, (2) ekonomske promjene, (3) socijalne promjene, (4) tehnološke promjene i (5) političke promjene.<sup>17</sup> Promatranjem i analiziranjem vanjskih poslovnih utjecaja može doći do smanjenja rizika od nepovoljnog utjecaja. Upravo je zadaća menadžmenta pravovremeno preoblikovanje strategija i planova, kao i usmjeravanje pozornosti prema mjestima potencijalnog nastanka poslove krize. Bez obzira na uzroke krize, stanje poduzeća ovisit će prije svega o brzini, reakciji i spremnosti menadžmenta za rješavanje problema.

### **2.2.2. Unutarnji uzroci**

Krizne situacije uzrokovane unutarnjim uzrocima, češće su od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima te se može reći kako „poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njena rješavanja“.<sup>18</sup> U današnje vrijeme, kompetentniji i iskusniji menadžment brže uočava uzroke određenih problema, a prepoznavanje omogućuje promptno djelovanje menadžmenta u smjeru njihova rješavanja. Time se smanjuju i negativne posljedice koje dovode do poslovne krize. Najvažniji unutarnji uzroci poslovnih kriza su: (1) slab menadžment, (2) slabo upravljanje kapitalom

---

<sup>16</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2003.): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 26.

<sup>17</sup> Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 24.

<sup>18</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2003.): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 28.

(radnim), (3) neprikladna financijska kontrola, (4) nedostatak napora u smislu marketinga i promocije, (5) veliki troškovi, (6) pretjerana prodaja, (7) financijska politika i (8) veliki projekti.<sup>19</sup>

Loš menadžment, loše upravljanje financijskim, materijalnim i ljudskim potencijalima te nedovoljno obrazovani voditeljski timovi na vrhu su ljestvice rizika u poslovanju poduzeća. U suvremenom poslovanju dobar vođa mora se prilagođavati svim promjenama, prihvaćati nove ideje, motivirati zaposlenike i poticati timski rad. Uz loše vodstvo, troškovi su jedna od kategorija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uzroka poslovnih kriza.

Iz predočenih činjenica o krizi i vrstama krize te njenim uzrocima zaključuje se kako je kriza pojava koja može biti pogubna za bilo koju vrstu poduzeća te jednako tako može zahvatiti bilo koje poduzeće. Iz tog je razloga veoma važno adekvatno upravljati krizom jednom kada se pojavi, ali i poduzeti mjere prevencije o čemu će biti više riječi u nastavku.

### **2.3. Faze poslovne krize**

Poslovna kriza najčešće dohvaća tri faze, odnosno stupnja: (1) potencijalna, (2) latentna i (3) akutna kriza.

Potencijalna kriza ne predstavlja stanje krize već „kvazi“ normalno stanje. Dakle, zbog određenih slabosti u poslovanju postoji mogućnost pojave potencijalne krize u slučaju da dođe do nepovoljnog razvoja događaja. Primjer takve situacije bio bi nedostatak sustava financijske kontrole u poduzeću, jer bez prethodno navedenog sustava nije moguće rano prepoznavanje simptoma problema te na taj način problemi postaju vidljivi tek kada njihovo postane teže i skuplje. Sukladno tome, menadžment mora pažljivim planiranjem i misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica smanjiti eventualne rizike. U konačnici, može se reći kako se na taj način ne će izbjeći pogrešan razvoj, no mogu se pravovremeno uvesti određene, ciljane mjere ovladavanja rizikom ili pak njegovim potpunim smanjenjem.

U odnosu na potencijalnu, latentna kriza podrazumijeva stanje u kojem opasnost već postoji, no vrlo ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. U tu svrhu nužni su

---

<sup>19</sup> Slatter, S., Lovett, D. (2011.): Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 17.

indikatori ranog upozorenja. Nadalje, latentnu krizu karakterizira poprilično veliki vremenski horizont djelovanja, a osim uočavanja „vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti, ima dovoljno prostora i za razmatranje šansi i rizika daljnjeg razvoja“<sup>20</sup>. Spoznaja krize u latentnoj fazi stvara mogućnost njezinog uspješnog ovladavanja i to zbog brojnih opcija djelovanja i mogućnosti pravodobnog uvođenja mjera. Međutim, menadžment u današnje vrijeme rane signale često ignorira, fokusirajući se na budući poslovni razvoj, što u konačnici dovodi do negativne dinamike poslovanja. Konačno, akutna kriza odnosi se na stadij u kojemu su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i podacima. Kod akutne krize, naime, vremenski horizont je malen, dok je pritisak djelovanja velik. Zbog nužnosti ispravnih i brzih odluka, uz ograničene mogućnosti djelovanja, akutne krize predstavljaju generator strukturalnih promjena, odnosno promjena u ponašanju.

U stranoj literaturi još možemo pronaći i podjelu tipične poslovne krize u pet faza: (1) rani znakovi upozorenja, (2) prevencija i priprema, (3) zadržavanje krize, (4) faza opravka, (5) učenje.

Dakle prva faza obuhvaća praćenje ranih znakova krize, kako bi se mogao predvidjeti trenutak nastupanja krize. Za razliku od prve, „druga faza obuhvaća fazu prevencije i pripreme, dok se treća faza odnosi na razdoblje kada je kriza već nastupila te uključuje zadržavanje krize i sprječavanje širenja na ostale dijelove organizacije.“<sup>21</sup> U četvrtoj fazi, fazi oporavka, menadžment implementira kratkoročne i dugoročne planove čije je cilj nastavak poslovanja. Završna, pet faza poslovne krize predstavlja učenje te kritičko ispitivanje lekcija proizašlih iz krize.

Trajanje poslovne krize i njene posljedice, povezane su sa stupnjem razvoja krize; ukoliko se kriza uoči na vrijeme, vjerojatnost njezinog pozitivnog rješavanja je veća. U situaciji uočavanja, odnosno situaciji kada je poslovna kriza već zahvatila organizaciju, izlazak iz krizne situacije je dugotrajniji, a posljedice su dalekosežne.

---

<sup>20</sup> Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 12.

<sup>21</sup> Wooten, L., P., James, E., H., SAGE journals: Linking Crisis Management and Leadership Competencies, The Role of Human Resource Development, <http://journals.sagepub.com>, (1.9.2017.)

## 2.4. Upravljanje krizom

Upravljanje krizom (engl. *crisis management*, njem. *Krisen management*) ili krizni menadžment<sup>22</sup> je “sistematska anticipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, reputaciju, profitabilnost ili opstanak. Postaje sve važnije područje menadžmenta najčešće povezano sa strategijskim menadžmentom i sustavom kontrole.”<sup>23</sup> U današnje vrijeme, krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je temeljni cilj identificirati, izučiti, predvidjeti moguće krizne situacije te uspostaviti potrebne načine koji će „organizaciji omogućiti učinkovitiju reakciju i njeno uspješno rješavanje, kao i cjelokupno sprječavanje uz što brži povratak u normalno stanje.”<sup>24</sup> Menadžment je odgovoran za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća. Kako bi menadžment poduzeća ispunio prethodno definirane ciljeve, potrebno je mnogo znanja i iskustava. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako menadžment predstavlja „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“.<sup>25</sup>

Upravljanje krizom uključuje niz aktivnosti usmjerenih na krizu: od preventivnih aktivnosti koje se poduzimaju prije nego kriza nastupi, preko upravljanja krizom, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize. Prije samog nastupa krize neophodno je preventivno djelovanje. Osnova preventivnog djelovanja su scenariji o mogućim pravcima razvoja u budućnosti. U fokusu je izrada kriznog plana koji obuhvaća sve aktivnosti za ovladavanje krizom u slučaju pojave iste. Prevencija uključuje iznalaženje načina za smanjenje poznatih rizika koji bi mogli dovesti do krize. To je dio programa upravljanja rizicima organizacije. Priprema uključuje stvaranje plana upravljanja krizom, odabir i osposobljavanje tima za upravljanje krizom te provođenje vježbi za testiranje plana upravljanja krizama i tima za upravljanje krizom. Organizacije se bolje nose s krizama kada (1) imaju plan upravljanja krizom koji se ažurira najmanje jednom godišnje, (2) imaju

---

<sup>22</sup> Podrijetlo termina „krizni menadžment“ zapravo je u političkoj sferi. Smatra se da je američki predsjednik John F. Kennedy prvi upotrijebio ovaj izraz za vrijeme Kubanske krize 1962. godine kada je sukob SAD-a i SSSR-a, zbog postavljanja sovjetskih raketa sa nuklearnim glavama na Kubi, doveo svijet na rub Trećeg svjetskog rata. Upotrebom ovog termina američki predsjednik opisao je upravljanje jednom ozbiljnom, izvanrednom i nepredvidivom situacijom. Djelatnost kriznog menadžmenta prema tome starija je od samog termina.

<sup>23</sup> Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-krizom-1555>, (17.4.2017.)

<sup>24</sup> Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 263.

<sup>25</sup> Škrtić, M. (2008): Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 153.

određeni tim za upravljanje krizom, (3) provode vježbe za testiranje planova i timova najmanje jednom godišnje.

#### **2.4.1. Pojmovno određenje i obilježja kriznog menadžmenta**

Krizni menadžment može se odrediti kao aktivnost koja je usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, odnosno na „planiranje i provođenje određenih mjera za osiguranje primarnih ciljeva poduzeća“<sup>26,27</sup>. Krizni menadžment nije potrebno shvaćati kao nešto što je „nepoželjno“, već kao važan i temeljni dio odgovornog upravljanja poduzećem uz intenzivno korištenje sredstava i metoda potrebnih za kontrolu krizne situacije. Naime, velik dio pozitivnog ishoda određene krizne situacije ovisi o prvoj reakciji koja ne smije voditi prema poricanju. Nakon što je nastupila kriza koja se nije mogla izbjeći, fokus je na njezinom ovladavanju. Ovladavanje krizom uključuje aktivnosti ublažavanja krize i ograničenja šteta. Posljednji korak upravljanja krizom je reaktivno upravljanje krizom. Ključno pitanje je: Što i kako dalje? Naglasak je na učenju iz krize i oblikovanju budućih razvojnih pravaca.<sup>28</sup> Iznimno je važno efektivno planiranje resursa, koje omogućuje ponovo uspostavljanje poslovne financijske ravnoteže i operativne efikasnosti koja se javlja nakon određenog gubitka. Osnovna zadaća kriznog menadžmenta prema tome je: (1) svodjenje krize na minimalne mogućnosti, (2) ublažavanje krize, (3) pravodobno reagiranje, (4) saniranje.

Učinkovito upravljanje krizom sekvencijalno se nosi s prijetnjama. Primarna briga u krizi mora biti javna sigurnost. Neuspjeh u rješavanju javne sigurnosti pojačava štete od krize. Ugled i financijski problemi uzimaju se u obzir nakon što se otklone problemi javnog reda. U konačnici, upravljanje krizom je osmišljeno kako bi zaštitilo organizaciju i njezine dionike od prijetnji i/ili kako bi smanjilo utjecaj prijetnji.

---

<sup>26</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 109.

<sup>27</sup> Krizni menadžment je naziv za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje s određenim sustavom u stanju poremećaja, a obuhvaćaju prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak. Radi se o formiranju postupaka, dogovorima i odlukama koje utječu na tijek krize, a podrazumijeva organizaciju, pripremne mjere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Krizni menadžment se obično odvija u uvjetima organiziranog kaosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija.

<sup>28</sup> Čujić, K., Utjecaj krize na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:603477>, (17.4.2017.).

Alati kriznog menadžmenta mogu pomoći pri ublažavanju nastalog stresa te nastalih negativnih učinaka pripremajući organizaciju na neočekivano. Provedbom programa za upravljanje krizom, organizacija identificira vrstu krize koja će predstavljati opasnost za njihovu organizaciju te razvija učinkovite i djelotvorne planove odgovora na svaku. Uspješan oporavak od krize zahtijeva razumijevanje akcija potrebnih za smanjenje ili uklanjanje nastalog utjecaja prije nego se dogodi. Svaka organizacija treba imati plan upravljanja krizom u svrhu pripreme na nesretne i nepredvidljive slučajeve krize. Svrha plana upravljanja krizom je naznačiti potencijalne poslovne rizike i incidente krize, identificirati tim za upravljanje krizom, osigurati alate za pomoć u donošenju odluka, voditi postupke bitne za različite vrste incidenata te osigurati komunikacijski okvir za izvješćivanje o nezgodi unutar i izvan organizacije. Glavni cilj plana upravljanja krizom je zaštititi zaposlenika, potrošača i kupca, kao i imovinu poduzeća, brend i korporativni imidž. Na taj je način poduzeće bolje pripremljeno na poduzimanje radnji za smanjenje potencijalnih obveza i prekida u poslovanju. Plan bi trebao sadržavati upućivanje na važeće zakone i propise kako bi se osigurala usklađenost i zaštitili odnosi s vladinim i regulatornim agencijama. Da bi plan bio učinkovit, važno je osposobiti i educirati zaposlenike da budu spremni i da znaju što učiniti u vrijeme krize. Provođenje simulacije krize je koristan način za testiranje spremnosti poduzeća da na odgovarajući način upravlja krizom i utvrdi nedostatke u procesima koji zahtijevaju poboljšanje. Prvi sati nakon nastupa krize su najvažniji. Plan upravljanja krizom pomaže u pripremi tima na brzo i učinkovito reagiranje. Važno je uzeti u obzir da ugled i dugovječnost poduzeća ovisi o tome kako reagira u vrijeme krize.<sup>29</sup>

#### **2.4.2. Vrste kriznih menadžera**

U današnje vrijeme „tradicionalni“ krizni menadžeri usmjereni su na bavljenje čistim rizikom i zaštitom od fizičkih resursa, dok „moderni“ pogled na krizni menadžment podrazumijeva „preventivnu ulogu u kojoj se razmatraju potencijali krize“.<sup>30</sup> Moderni krizni menadžer mora biti sposoban baviti se raznim problemima vezanim za proizvode, industrijske kvarove, nezgode vezane za čovjeka, ali i brojnim drugim problemima. Iz sveg navedenog vidljivo je kako krizni menadžment mora biti sposoban baviti se svim negativnim efektima koji mogu ugroziti potencijale za preživljavanje organizacije. Iako se u slučaju krize i kriznih situacija najveći fokus stavlja na

---

<sup>29</sup> Kozłowski, C., op.cit.

<sup>30</sup> Horvatin, T., Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, <https://ekonomskiportal.com/>, (1.9.2017.)



ekonomiju i gospodarstvo, kriza se može javiti u bilo kojem aspektu ljudskog rada. Dok kriza predstavlja stanje, događaj ili proces koji može uzrokovati štetu cjelokupnom društvu, s druge strane poznavanje postojanja problema prvi je korak suočavanja s krizom te je proces upravljanja rizicima jedan od ključnih instrumenata upravljanja krizom koji prije svega mora biti integriran u cjelokupan upravljački proces kako bi poduzeće bilo uspješno.

Brze i odlučne reakcije koje su donesene na temelju prepoznavanja simptoma krize, podrazumijevaju odliku svakog kriznog menadžera, tj. vode prema brzom rješavanju poslovne krize sa što manjim posljedicama.<sup>31</sup> Svaka krizna situacija se po završetku mora analizirati te „dovesti do spoznaja i zaključaka koji će poduzeće učiniti snažnijim, što u konačnici vodi i do ostvarenja konkurentske prednosti“.<sup>32</sup>

Činjenica je da poduzeća djeluju u okolini koja se neprekidno mijenja te na neki način stvara krizne situacije. Poznavanje sebe i okoline prvi je korak ka uspješnoj pripremi na krizne događaje. Iz tog razloga, učenje iz krize postaje instrument sprečavanja nove krize, a ukoliko se buduća kriza i ne može izbjeći, trajat će kraće i njene će posljedice biti manje pogubne.<sup>33</sup>

### **3. SVJETSKA GOSPODARSKA KRIZA**

Kriza u prvom desetljeću 21. stoljeća bila je uglavnom neočekivana, a zbog svojih kompleksnih korijena, nastavila je zbunjivati zakonodavce, ekonomiste i ostale kritičare kako se sve više raspetljavala i usisala prvo banke i tvrtke, a zatim i ekonomije diljem svijeta. Kolaps realne ekonomije je imao razarajuće posljedice za kućanstva na način da je porasla nezaposlenost i pojačala siromaštvo. U isto vrijeme, neke zemlje su bile pogođene jače nego druge, prije svega zbog početnih uvjeta (stanje ekonomije, tržišta rada, fiskalnog prostora te zakonodavnog okvira) te izlaganja izravnom i neizravnom utjecaju krize putem kreditnih i trgovačkih kanala. U nastavku slijedi više riječi o vremenskom tijeku te o uzrocima i posljedicama svjetske gospodarske krize od 2008. godine.

---

<sup>31</sup> Odlike kriznih menadžera u pojedinim kriznim situacijama prema Bibeaultu, (Bibeault, D. B., 1998., *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, Beard Books, Chicago), su: (1) poslovni instinkt i široko poslovno iskustvo, (2) stručnost u pregovaranju, (3) samopouzdanje, (4) inovativnost, (5) spretnost i razumijevanje.

<sup>32</sup> Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.), *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 267.

<sup>33</sup> Marcetić, A., op.cit.

### 3.1. Vremenski tijek svjetske gospodarske krize

Kriza je krenula iz SAD-a i brzo se proširila na cijeli svijet. Cijene nekretnina na američkom tržištu doživjele su svoj vrhunac u srpnju 2006., nakon čega je uslijedio značajan pad, koji je rezultirao slomom tržišta drugorazrednih hipoteka (*subprime mortgages*) u kolovozu 2007. godine, potom širenjem ogluha na druge hipotekarne razrede i probleme u međubankovnoj trgovini. Tijekom 2008. zabilježen je daljnji pad cijena nekretnina od 17%, a 40% drugorazrednih hipoteka iz 2006. postalo je problematično do druge polovice 2008. godine.<sup>34</sup> Dakle, zbog razvoja drugorazrednih hipotekarnih kredita došlo je do diferencijacije u kvaliteti zajma s obzirom na mogućnosti zajmoprimca. Zajmoprimci s najgorom „poviješću otplata“ dobijali su *subprime* hipotekarne ugovore s progresivnom kamatnom stopom na iznos koji je nekada mogao premašivati cijenu nekretnine. Mnogi su smatrali da se tako podržava cjelokupni gospodarski rast, jer se potiče stanogradnja, a istovremeno rasterećuju primanja pa je moguće trošiti i na ostala dobra i proizvode. Takva ekonomija zaduživanja odgovarala je bankama, vladi, industrijama, ali i samim zaposlenicima. Poduzeća i kućanstva su se jednako zaduživala, svjesno se upuštajući u rizike. Bivša i sadašnja američka administracija nisu uspjele zaustaviti gospodarski pad tehničkim, odnosno monetarnim i fiskalnim, mjerama kao što su primjerice tiskanje novca ili sniženje kamata.<sup>35</sup>

Dapače, tijekom 2008. kriza se proširila i zahvatila svjetsko financijsko tržište. Krah Bearn Stearnsa, pete najveće investicijske banke u SAD-u, upozorio je na ozbiljnost situacije. Spomenuta banka je u ožujku sanirana zajedničkom intervencijom Federalnih rezervi (u vidu jamstva na imovinu u iznosu od trideset milijardi dolara) i JPMorgan Chasea (koji je preuzima za dva dolara po dionici, nasuprot cijeni od šezdeset dolara nekoliko mjeseci ranije).<sup>36</sup>

U rujnu 2008. kriza poprima dramatične razmjere, dolazi do teške kreditne kontrakcije, pada vrijednosti na burzama diljem svijeta i kolapsa nekih od najvećih financijskih institucija. Gubi se povjerenje u kreditnu sposobnost partnera, padaju cijene vrijednosnica, a kamatne stope na međubankovne kredite i državne vrijednosnice u rujnu i listopadu dosežu najviše razine u posljednjih nekoliko desetljeća. Nepovjerenje na financijskim tržištima, inicirano padom cijena nekretnina,

<sup>34</sup> Mlikotić, S. (2010): Globalna financijska kriza - uzroci, tijek i posljedice, *Pravnik*, 44, 2 (89), str. 87.

<sup>35</sup> Horvatin, T., *Gospodarska kriza 21. stoljeća*, <http://ekonomskiportal.com/gospodarska-kriza-21-stoljeca/>, (28.4.2017.)

<sup>36</sup> Mlikotić, S., *op.cit.*, str. 87.

rezultiralo je nelikvidnošću te skokom kamatnih stopa. Pored toga, izazvalo je oštar pad mnogih burzovnih indeksa. S obzirom na isprepletanost tržišta, kriza se brzo prenijela iz SAD-a na ostatak svijeta, rezultirajući velikim padom proizvodnje u mnogim zemljama, padom stambene izgradnje i s njom povezanih industrija, padom zaposlenosti, odljevom inozemnog kapitala, stagnacijom gospodarskog rasta i padom društvenog proizvoda u mnogim zemljama, padom povjerenja i cijena na financijskim tržištima. U takvim okolnostima mnogi su ušli u zonu gubitka, što je utjecalo na smanjenje potrošnje i investicija uz pad zaposlenosti dovodeći do depresije. S druge strane, rasli su javna potrošnja i budžetski deficiti.<sup>37</sup>

Pred krahom su se našle najvažnije financijske institucije SAD-a: Fannie Mae i Freddie Mac (“*government-sponsored enterprises*”, koje su raspolagale s polovicom hipotekarnih zajmova u SAD-u, u vrijednosti od 5 000 milijardi dolara), zatim American International Group (AIG; jedno od najvećih osiguravajućih društava na svijetu, s više od tisuću milijardi dolara vrijednom imovinom), Citigroup, Lehman Brothers, Washington Mutual, itd.<sup>38</sup> Kolaps američke investicijske banke Lehman Brothers često se smatra početkom najduže svjetske recesije modernog doba. Veliki gubici Lehman Brothersa izravno su utjecali na stvaranje velike krize u globalnom financijskom sektoru. Objavom bankrota, 15.09.2008. godine, dionice Lehman Brothersa urušile su se za gotovo 95%, što je izazvalo veliku nevjericu na cjelokupnom svjetskom financijskom tržištu te uzrokovalo najveću krizu od velike gospodarske krize 1929. godine. Količina loše imovine (*toxic assets*) koju je posjedovala banka jednostavno bila prevelika da bi intervencija bila moguća.<sup>39</sup>

Benolić navodi kako su niska razina znanja građana o financijskim transakcijama, neiskustvo s financijskim sektorom, lakoumnost i kratkovidnost ulagača te gramzivost „insajdera“ čimbenici koji su pogodovali razvoju krize.<sup>40</sup> Nakon sažetog prikaza razvoja globalne ekonomske krize, slijedi prikaz utjecaja iste na mnoge zemlje svijeta.

---

<sup>37</sup> Brzaković, T. (2013): Svetska finansijska kriza i putevi izlaska, FBIM Transactions Vol.1 No.1, str. 52.

<sup>38</sup> Mlikotić, S., op.cit., str. 88.

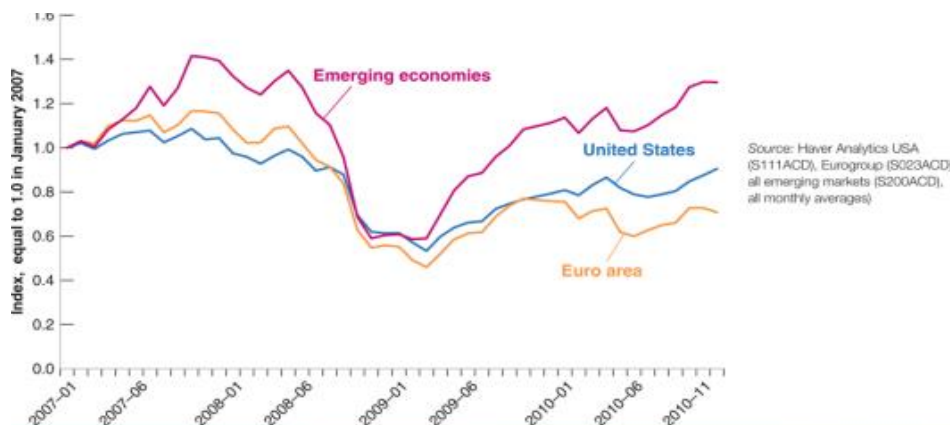
<sup>39</sup> Horvatin, T., Posrnuli divovi, <http://ekonomskiportal.com/posrnuli-divovi/>, (28.2.2017.)

<sup>40</sup> Benolić, M., Svjetska ekonomska kriza: razvoj, utjecaj na Republiku Hrvatsku i subjektivni stavovi studenata, Pravnik, 46, 1 (92), 2012., str. 123.

### 3.2. Uzroci i posljedice svjetske gospodarske krize

Kao što je ranije spomenuto, kriza drugorazrednih hipoteka koja je započela u srpnju 2007. godine u SAD-u razvila se u globalnu financijsku krizu 2008. godine kada je ozbiljno ozlijeđena globalna realna ekonomija te je izazvana najteža gospodarska recesija od Velike depresije iz 1930. godine. Početkom krize smatra se datum 15.9.2008. godine kada je velika investicijska banka Lehman Brothers bankrotirala. To je dovelo do dramatičnih učinaka te se financijska kriza vrlo brzo pretvorila u veliku ekonomsku krizu. Ljudi su se zabrinuli da je to početak nove Velike depresije te su shodno tome uvelike smanjili svoju potrošnju. Jednako zabrinuta poduzeća za prodaju i neizvjesne budućnosti značajno su smanjila investicije.<sup>41</sup> Iako su mnoge zemlje poduzele razne mjere za borbu protiv nje, financijska se kriza i dalje nastavila produbljivati 2009. godine. Izgledi da svijet izađe iz financijske krize i recesije i dalje su vrlo neizvjesni. U rujnu 2009. godine tržišta dionica diljem svijeta pala su gotovo istovremeno i ušla u razdoblje visoke volatilnosti. Slika 1. prikazuje cijene dionica u SAD-u, euro području i ekonomijama u nastajanju od 2007. do 2010. godine.

**Slika 1. Cijene dionica u SAD-u, euro području i ekonomijama u nastajanju, 2007.-2010.**



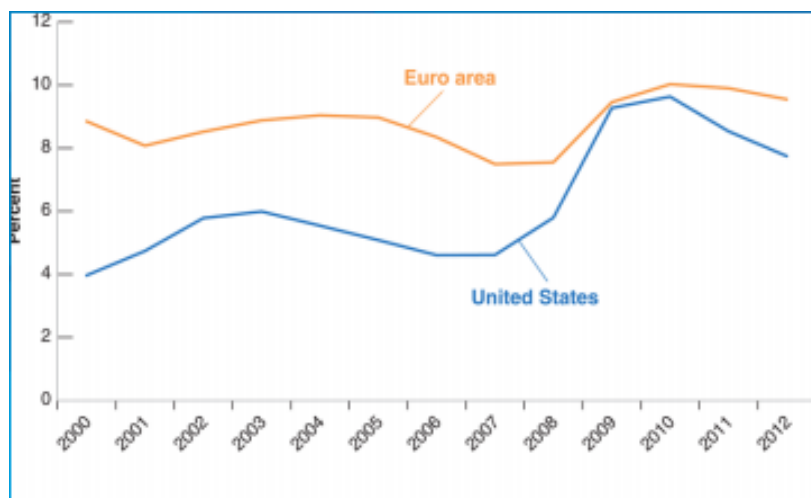
Izvor: Obadić, A., Svjetsko makroekonomsko okruženje, <http://web.efzg.hr/dok/mgr/Alka//makroekonomija/1-2.%20Predavanje-2016-17.pdf>, (15.5.2017.)

U SAD-u, znatan broj banaka, zajmodavaca hipoteka i osiguravajućih društava otišli su u stečaj u narednim tjednima. Realni sektori svjetskog gospodarstva postupno su pogođeni krizom i ušli su u najgoru recesiju nakon one od kraja Drugog svjetskog rata. Mnogi pokazatelji svjetskog

<sup>41</sup> Obadić, A., Svjetsko makroekonomsko okruženje, <http://web.efzg.hr/dok/mgr/Alka//makroekonomija/1-2.%20Predavanje-2016-17.pdf>, (15.5.2017.)

gospodarstva počeli su se pogoršavati. Prvo, obujam svjetske trgovine znatno se smanjio 2009. godine. Prosječna stopa rasta u 2009. godini u naprednim ekonomijama bila je -3,7%. Zahvaljujući snažnoj monetarnoj i fiskalnoj politici te laganom oporavku financijskog sustava, većina ekonomija je okrenula trendove te je u 2010. godini u većini naprednih i zemalja u nastajanju rast postao pozitivan. Pored toga, 2009. godine svjetska nezaposlenost oštro je porasla.<sup>42</sup> Slika 2. prikazuje stope nezaposlenosti u SAD-u i Euro području od 2000. do 2012. godine.

**Slika 2. Stope nezaposlenosti u SAD-u i Euro području, 2000.-2012.**



Izvor: Obadić, A., Svjetsko makroekonomsko okruženje, <http://web.efzg.hr/dok/mgr/Alka//makroekonomija/1-2.%20Predavanje-2016-17.pdf>, (15.5.2017.)

Nadalje, zbog svjetske gospodarske neizvjesnosti i špekulativne snage, porasle su cijene međunarodnog rasutog tereta, osobito cijene nafte. U siječnju 2008. godine po prvi put u povijesti cijena nafte premašila je 100 američkih dolara. U srpnju 2008. godine cijena nafte dosegla je rekordnu razinu od 147 američkih dolara. Međutim, u prosincu 2008. godine cijena nafte naglo je pala ispod 35 američkih dolara da bi u lipnju 2009. godine ponovno narasla na oko 70 američkih dolara. Promjenjive cijene nafte i cijene drugih međunarodnih rasutih tereta predstavljale su veliki šok za svjetsku ekonomiju. Neke zemlje koje u velikoj mjeri ovise o naftnom gospodarstvu pretrpjele su teške stagflacije.<sup>43</sup>

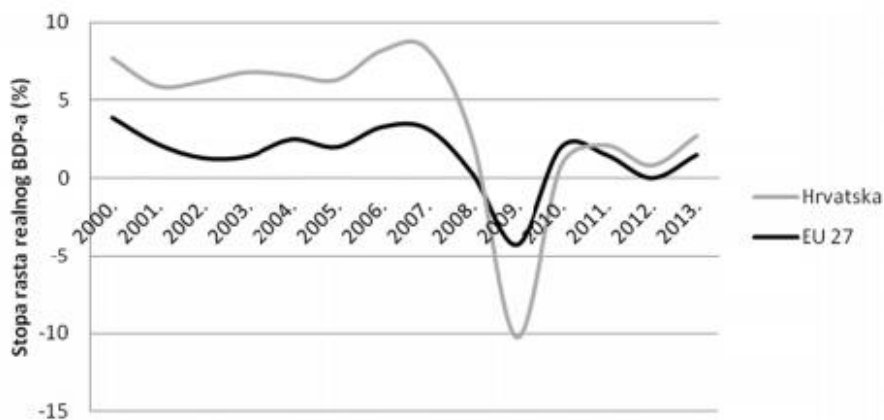
<sup>42</sup> Zhang, B., The Global Financial Crisis and the Role of China, <https://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/1300/11122.doc>, (15.5.2017.)

<sup>43</sup> Zhang, B., The Global Financial Crisis and the Role of China, <https://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/1300/11122.doc>, (15.5.2017.)

Većina zemalja i regija u svijetu zaglibilo je u ekonomskoj recesiji. Od četvrtog tromjesečja 2008. godine, gotovo sve zemlje - i industrijalizirane zemlje i tržišta u nastajanju - prošle su sinkronizirane negativne poslovne cikluse. Nakon sažetog prikaza općih podataka o nastanku i posljedicama prve krize 21. stoljeća.

Što se tiče Republike Hrvatske, i ona je pogođena svjetskom gospodarskom krizom što se vidi iz brojnih makroekonomskih pokazatelja, primjerice pod BDP-u. BDP *per capita* Hrvatske se povećavao od 2000. do 2008. kada je dosegao razinu od 64% BDP-a *per capita* zemalja EU27, ali nakon toga širenjem gospodarske krize stagnira te 2010. godine iznosi 61% BDP-a *per capita* zemalja EU27. U razdoblju od 2000. do 2013. godine, Hrvatska nije imala znatno više realne stope rasta BDP-a od prosjeka zemalja članica EU27 kojima nastoji konvergirati (Slika 3.). Pad BDP-a uslijed krize nakon 2008. godine bio je u Hrvatskoj veći od prosjeka u zemljama EU27.

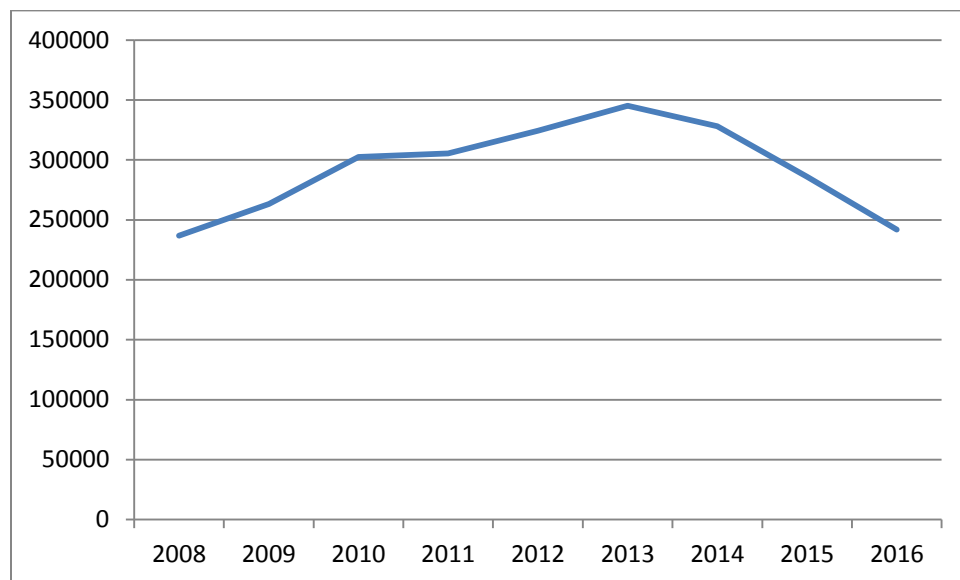
**Slika 3. Stopa rasta realnoga BDP-a u EU 27 i Hrvatskoj 2000.-2013.**



Izvor: Vlada Republike Hrvatske, Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012.-2020., <http://www.pozeska-bolnica.hr/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20zdravstva%20-%20za%20web.pdf>, (17.5.2017.)

Kriza je preokrenula značajno smanjenje nezaposlenosti ostvareno u 2007. i prvoj polovini 2008. godine, pri čemu je službena zaposlenost pala za 6 posto. Sektori koji su bili najviše pogođeni krizom su prerađivačka industrija, trgovina, turizam i građevinska industrija. Godišnje registrirane nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2008. do 2009. godine prikazani su na Slici 4.

**Grafikon 1. Registrirana nezaposlenost u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2008. do 2016. godine**



Izvor: sistematizacija autora prema podacima HZZ-a: HZZ, Registrirana nezaposlenost, <http://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>, (16.5.2017.)

Sa slike je vidljivo da od nastupa krize registrirana nezaposlenost ima kontinuirano rastući trend sve do 2014. godine kada na počinje kontinuirano opadati.

„Tijekom 2010. došlo je do pada realne potrošnje kućanstva od skoro 10%, kao rezultat pada neto realnih dohodaka, što se odrazilo i kao smanjenje obujma uvoznih dobara. Godine 2010. ukupni vanjski dug premašio je vrijednost BDP-a. Krucijalna slabost hrvatskog gospodarstva upravo predstavlja vanjski dug. Proračunski deficit opće države povećao se treću godinu za redom: u 2008. iznosio je 1,3%, a tijekom 2011. narastao je na 5,6% BDP-a. Povećanje proračunskog manjka u 2011. posljedica je pada prihoda od PDV-a i trošarina, ukidanja kriznog poreza i cjelogodišnjeg učinka smanjenja poreznih stopa na dohodak.“<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Čujić, K., Utjecaj krize na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:603477>, (17.5.2017.)

## 4. UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE KOMPANIJA IZ DJELATNOSTI ZAŠTITE OKOLIŠA

### 4.1. Kompanije iz djelatnosti zaštite okoliša u Republici Hrvatskoj

*"...očuvanje prirode i čovjekova okoliša jedna je od najviših vrednota ustavnog poretka Republike Hrvatske..."<sup>45</sup>*

Okoliš je prirodno okruženje organizama i njihovih zajednica, uključujući i ljudi, koje im omogućuje postojanje i razvoj. Čine ga zrak, vode, tlo, zemljina kamena kora, energija te materijalna dobra i kulturna baština kao dio okruženja koje je stvorio čovjek. Obuhvaća sve u svojoj raznolikosti i ukupnosti uzajamnog djelovanja. Zaštita okoliša "skup je aktivnosti i mjera za sprečavanje opasnosti za okoliš, nastanka šteta i/ili onečišćivanja okoliša, smanjivanja i/ili otklanjanja šteta nanesenih okolišu te povrata okoliša u stanje prije nastanka štete."<sup>46</sup>

Proces ulaska Republike Hrvatske u punopravno članstvo zemalja članica Europske unije posebno je naglasio potrebu za razvojem gospodarstva usmjerenog na zelene tehnologije i održivost. Sakupljanje, oporaba i reciklaža, proizvodnja i distribucija strojeva i opreme te pružanje stručnih usluga u području zaštite okoliša kamen je temeljac održivosti te se sustav tako sve više razvija i prati svjetske trendove. Unapređenje sustava gospodarenja otpadom, nadogradnja sustava odvajanja iskoristivih materijala iz prikupljenog otpada jedan je od najznačajnijih gospodarskih izazova za Republiku Hrvatsku. Sinergijske aktivnosti nadležnih državnih tijela u smislu izgradnje i unapređivanja sustava gospodarenja otpadom, praćenja stanja voda, zraka i tla te mora kao ključnih sastavnica okoliša, svakako mogu biti unaprijeđene aktivnostima pojedinih gospodarskih subjekata u smislu pružanja usluga, ali i razvojem proizvodnih aktivnosti koje se zasnivaju na principima održivosti.<sup>47</sup> Tablica br. 1. donosi popis svih kompanija koje se bave zaštitom okoliša u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>45</sup> Narodne novine (2014): Ustav Republike Hrvatske, Narodne novine d.d., Zagreb, čl. 3.

<sup>46</sup> Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zaštita okoliša – minivodič za poslovnu zajednicu, <http://www.smz.hr/images/stories/okolis/09/minivodic.pdf>, (30.5.2017.)

<sup>47</sup> Hrvatska gospodarska komora, Katalog tvrtki u području zaštite okoliša, <http://www.hgk.hr/documents/katalogzo2013web2757b6f54b920fa.pdf>, (30.5.2017.)



**Tablica 1. Popis kompanija koje se bave zaštitom okoliša u Republici Hrvatskoj**

Str.	Tvrtka	Gospodarenje otpadom				
		Sakupljanje otpada	Zbrinjavanje	Reciklaža	Stručni poslovi u zaštiti okoliša	Ostalo
1	AGROPROTEINKA d.d.	•	•			
2	ALFATEH EKOLOGIJA I ENERGETIKA d.o.o.					•
3	ANT - LABORATORIJ ZA ANALITIKU I TOKSIKOLOGIJU d.o.o.				•	
4	ASANATOR d.o.o.		•			•
5	APO d.o.o.				•	
6	BARANJSKA ČISTOĆA d.o.o.	•				
7	BENKO AKUMULATORI d.o.o.	•				
8	BIECO d.o.o.					•
9	BIO MOTO d.o.o.				•	
10	BIONICA d.o.o.				•	
11	BIROTEHNA d.o.o.	•		•		
12	BOR-PLASTIKA d.o.o.			•		•
13	C.I.A.K. d.o.o.	•	•	•	•	
14	C.I.O.S. d.o.o.	•				
15	CENTAR ZA PODVODNE SUSTAVE I TEHNOLOGIJE					•
16	CE-ZA-R CENTAR ZA RECIKLAŽU d.o.o.	•	•	•		
17	CIAN d.o.o.	•	•	•		
18	CIKLON d.o.o.		•			•
19	DEZINSEKCIJA d.o.o.		•		•	
20	DOMES d.o.o.	•			•	
21	DVOKUT ECRO d.o.o.				•	
22	ECOINA d.o.o.				•	
23	EKO - FLOR PLUS d.o.o.	•		•		
24	EKOTEX d.o.o.					•
25	EXCIDO d.o.o.	•	•			
26	FLORA VTC d.o.o.	•				
27	FRIŠ d.o.o.	•		•		
28	G.T.TRADE d.o.o.				•	
29	GEOS d.o.o.				•	
30	GUMIIMPEX-GRP d.d.	•		•		
31	HEP-ESCO d.o.o.					•
32	HIDRAULIKA KURELJA d.o.o.					•
33	HRVATSKI CENTAR ZA ČISTIJU PROIZVODNJU				•	
34	INA MAZIVA d.o.o.	•	•	•	•	
35	INSTITUT ZA ELEKTROPRIVREDU I	•			•	

	ENERGETIKU d.d.					
36	IPZ UNIPROJEKT MCF d.o.o.				•	
37	IPZ UNIPROJEKT TERRA d.o.o.				•	
38	IRI SISAK d.o.o.				•	
39	KAIROS d.o.o. Osijek	•				
40	KEMIS-TERMOCLEAN d.o.o.	•	•			
41	KOVA d.o.o.				•	
42	L. ECOTECH d.o.o.					•
43	MC ČIŠĆENJE d.o.o.	•	•	•		
44	MELTAL d.o.o.	•		•		
45	METIS d.d.	•	•			
46	METROALFA d.o.o.				•	
47	MI-VI MAZIVA d.o.o.	•				
48	NAŠICECEMENT d.d.	•	•			
49	OIKON d.o.o.				•	
50	PONIKVE d.o.o.	•				
51	PROTING HORVAT d.o.o.	•	•	•	•	
52	REKORD-TIM d.o.o.					•
53	RIJEKATANK d.o.o.	•		•		
54	RUDAN d.o.o.	•				
55	SANITACIJA d.d.		•			•
56	S.T.P. d.o.o.					•
57	SIROVINA d.o.o.	•				
58	SPECTRA MEDIA d.o.o.			•		•
59	TEHNIX d.o.o.					•
60	TERRIGENA d.o.o.		•			•
61	TRGOSIROVINA d.d.	•	•			
62	TÜV CROATIA d.o.o.				•	
63	UNIJA NOVA d.o.o.	•	•			•
64	UNIJAMETEOR-EKO d.o.o.	•	•	•	•	
65	UNIJAPAPIR d.d.	•				
66	UNIVERZAL d.o.o.	•		•		
67	VETROPACK STRAŽA d.d.		•	•		
68	ZELENE TEHNOLOGIJE d.o.o.					•

Izvor: sistematizacija autora prema Hrvatska gospodarska komora, Katalog tvrtki u području zaštite okoliša, <http://www.hgk.hr/documents/katalogzo2013web2757b6f54b920fa.pdf>, (30.5.2017.)

Ovaj rad će se osvrnuti na utjecaj krize na poslovanje pet hrvatskih kompanija iz djelatnosti zaštite okoliša, a to su Cian iz Splita, Dezinsekcija iz Rijeke, Asanator iz Osijeka, Sanitacija iz Zagreba te Ciklon iz Zadra. Spomenuta poduzeća bave se i aktivnostima dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije.

Provođenje mjera dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije u Republici Hrvatskoj je uslužna djelatnost detaljno regulirana Statutom strukovne udruge te zakonskom regulativom propisanom od Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi, Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja te Uprave za veterinarstvo Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja.

Izvoditelji mjera dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije u Republici Hrvatskoj su osobe čiji je način obavljanja djelatnosti na osnovu važećih zakonskih propisa uvjetovan posjedovanjem određenih stručnih kvalifikacija. Pored stečenog formalnog obrazovanja, izvoditelji DDD mjera profesionalnu osposobljenost nadograđuju stručnim iskustvom obavljanjem djelatnosti pod nadzorom visoko obrazovanih osoba od kojih su neke regulirane profesije (doktor medicine ili biolog ili diplomirani sanitarni inženjer ili doktor veterinarske medicine ili agronom) te putem zakonski obveznog trajnog stručnog usavršavanja i osposobljavanja tijekom obavljanja djelatnosti u nositelju odobrenja za rad (pravna osoba s odobrenjem nadležnog ministarstva).<sup>48</sup>

Mjere dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije uspješno može provoditi isključivo izvoditelj koji ima stručno iskustvo i potrebno znanje o:<sup>49</sup>

- poznavanju biologije i etologije štetnika
- pesticidima (biocidni pripravci i sredstva za zaštitu bilja) i neželjenim učincima za zdravlje čovjeka, životinja i okoliš
- uređajima za primjenu i tehnikama primjene te treba biti osposobljen odabrati prikladan i siguran način primjene.

Pesticidi, koji se još uvijek većinom koriste za suzbijanje štetnika, opasne su i štetne kemikalije te rukovanje s njima mora biti veoma odgovorno, a uvjeti i način korištenja propisani su zakonskim propisima koji reguliraju područje kemikalija, biocidnih pripravaka i sredstava za zaštitu bilja.

---

<sup>48</sup> DDD, Važeća odobrenja za provedbu DDD mjera u RH, <https://www.huddd.hr/organizacijaddsluzbe.html>, (1.6.2017.)

<sup>49</sup> DDD, Važeća odobrenja za provedbu DDD mjera u RH, <https://www.huddd.hr/organizacijaddsluzbe.html>, (1.6.2017.)

## 4.2. Opći podaci o izabranim kompanijama iz djelatnosti zaštite okoliša

### 4.2.1. Cian d.o.o. Split

CIAN d.o.o. posluje od 1947. godine, a svoje sjedište ima u Splitu. Bavi se poslovima sanitarne zaštite i zaštite okoliša na području Dalmacije i Republike Hrvatske.<sup>50</sup> CIAN d.o.o. Split utemeljen je od strane Vlade N. R. Hrvatske i kao baštinik postupaka poznate Splitske karantene<sup>51</sup> nastavlja tu tradiciju sve do današnjih dana i priprema se za nove izazove očuvanja prirode i društva koji stoje pred nama.<sup>52</sup> Primarna djelatnost poduzeća je sanitarna zaštita, zaštita bilja i veterina te zaštita okoliša. Pod sanitarnom zaštitom podrazumijeva se deratizacija, dezinfekcija, fumigacija, zaštita hortikulturnog bilja te suzbijanje neželjene vegetacije. Zaštita okoliša podrazumijeva prikupljanje građevinskog otpada koji sadrži azbest, gospodarenje otpadom, čišćenje industrijskih postrojenja i separatora masti te zaštita voda.

Tvrtka zapošljava stručnjake medicinske, poljoprivredne, kemijske i pomorske struke, opremljena je najsuvremenijom opremom za obavljanje svih djelatnosti iz svog djelokruga, te je prepoznatljiva ne samo u svojoj Županiji, već i u cijeloj regiji i državi. Prihvaćajući sve spoznaje moderne znanosti o zaštiti okoliša i konceptu održivog razvitka te činjenicu da u regiji gdje je turizam najperspektivnija djelatnost zaštita prirodnih resursa i ljepota ima izuzetnu važnost, tvrtka je 2002. godine realizirala projekt „Centra za sakupljanje, skladištenje, obradu i zbrinjavanje zauljenih voda i muljeva“, kao jedinstveni objekt takve vrste u Hrvatskoj. Centar se nadovezuje na projekt zaštite eko sustava Kaštelanskog zaljeva, jer rješava prihvati i zbrinjavanje zauljenih otpadnih tvari tog sustava.<sup>53</sup>

Tvrtka se posebno iskazala kroz „Plan intervencija kod iznenadnih onečišćenja mora u RH“ izvodeći niz sanacija velikih zagađenja (onečišćenja rijeke Jadro i Zrmanje; čišćenje akvatorija Kaštelanskog zaljeva; brojna nasukavanja i istjecanja goriva s brodova i sl.), kao i u zbrinjavanju ogromne količine opasnog otpada (zaostali lijekovi iz donacija za vrijeme domovinskog rata).

---

<sup>50</sup> [www.cian.hr](http://www.cian.hr), (1.6.2017.)

<sup>51</sup> Najveći lazaret na Mediteranu izgrađen 1592. godine, radio je do kraja 18. stoljeća

<sup>52</sup> Iz arhiva tvrtke Cian d.o.o.

<sup>53</sup> Ibid.

Obavila je posao zbrinjavanje vinilklorida iz Polikema u Zadru, a svakodnevno se prikupljaju ogromne količine otpadnih ulja i tehnoloških masti koji bi inače završili u moru, vodama i prirodi.<sup>54</sup>

Tvrtka danas zapošljava 63 djelatnika srednje, više i visoke stručne spreme. U vlasništvu je svojih djelatnika te nema većinskog vlasnika.

#### **Slika 4. Vizualni identitet Cian d.o.o. Split**



Izvor: [www.cian.hr](http://www.cian.hr), (1.6.2017.)

Poduzeće CIAN d.o.o. uvelo je, ali i kontinuirano poboljšava dokumentirani sustav kvalitete prema normama ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004 kao potvrdu visoke kakvoće vlastitih usluga.<sup>55</sup>

Korisnici usluga ovog poduzeće svrstavaju se u sljedeće kategorije:<sup>56</sup>

- Jedinice lokalne samouprave (gradovi, općine),
- Stambene jedinice (kućanstva),
- Javni objekti - objekti masovnog okupljanja (obrazovni, športsko-rekreacijski, prometni, turistički, ugostiteljski, trgovački, zdravstveni i dr.),
- Subjekti u poslovanju s hranom što posluju unutar HACCP programa (pogoni prehrambene industrije, javni objekti i dr. u poslovanju s hranom),
- Ostali industrijski pogoni,
- Objekti pod veterinarskom upravom (klaonice, farme, pršutane i dr.),
- Objekti pod upravom zaštite bilja i biljnih proizvoda (silosi, mlinovi i dr.).

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> [www.cian.hr](http://www.cian.hr), (1.6.2017.)

<sup>56</sup> <http://chronos.paranid.net/~cian/nacin-rada.php?lang=HR>, (1.6.2017.)

#### 4.2.2. Dezinsekcija d.o.o. Rijeka

Dezinsekcija d.o.o. iz Rijeke od 1947. godine bavi se sanitarnom zaštitom čovjekove okoline.

#### Slika 5. Vizualni identitet Dezinsekcije d.o.o. Rijeka



Izvor: [www.dezinsekcija.hr](http://www.dezinsekcija.hr), (1.6.2017.)

Kompanija se bavi sljedećim uslugama:<sup>57</sup>

- *zaštita vodenih i kopnenih površina*: usluge čišćenja mora i drugih vodenih površina od zagađenja ugljikovodicima i ostalih nakupina, uz primjenu suvremene tehnologije i biorazgradivih disperzanata i apsorbensa, neškodljivih za floru i faunu;
- *zaštita ukrasnog bilja i šumskih površina*: usluge zaštite bilja ako što su prihranjivanje, suzbijanje štetnjaka (crvotočina i potkornjaša) i nametnika (borov prelac i sl.), suzbijanje raznih gljivičnih oboljenja, suzbijanje nepoželjne vegetacije (korova), suzbijanje nematoda, sanitarna obrada uskladištenig žita i industrijskog bilja;
- *dezinsekcija, dezinfekcija, dezodoracija, deratizacija, degazacija, dekontaminacija, depedikulacija*: usluge dezinfekcije (suzbijanje štetnih mikroorganizama), dezinsekcije (suzbijanje štetnih insekata), deratizacije (suzbijanje štetnih glodavaca), depedikulacije (suzbijanje štetnih nametnika na ljudima i životinjama), dezodorizacije (uklanjanje neugodnih i nepoželjnih mirisa), dekontaminacije (uklanjanje agensa kontaminacije), na stambenim objektima, gospodarskim objektima (poslovni, skladišni, proizvodno- industrijski), javnim (ustanove, parkovi, kupališta), te prometnim i prijevoznim objektima;
- *suzbijanje insekata i glodavaca*: usluge suzbijanja svih vrsta karantenskih i ekonomskih štetnjaka (insekata i glodavaca) u silosima i skladištima, u komorama za fumigaciju, u brodskim skladištima, na pokretnim trakama (prilikom utovara ili istovara), u transportnim sredstvima (vagonima, kamionima), te pod PVC folijama;

<sup>57</sup> [www.dezinsekcija.hr](http://www.dezinsekcija.hr), (1.6.2017.)

- *suzbijanje molestanata*: usluge suzbijanja molestanata (komaraca i dr.), biološkim metodama (nasađivanje gambuzija) i larvicidno, u riječnim rukavcima, u lokvama, u bunarima (šternama), u septičkim jamama i u spremnicima za vodu.

Usluge vrše na stambenim, gospodarskim (poslovni, skladišni, proizvodno industrijski), javnim (ustanove, parkovi, kupališta), prometnim i prijevoznim objektima.

#### 4.2.3. *Asanator d.o.o. Osijek*

Asanator d.o.o. od 1991. godine provodi dezinfekciju, dezinsekciju, deratizaciju i fumigaciju. Dugogodišnjom tradicijom kompanija je stekla znanje i stručnost u suzbijanju glodavaca, insekata i štetnih mikroorganizama. Kompanija se nalazi u Osijeku, a svoju djelatnost provodi većinom na području Osječko-baranjske županije, Virovitičko-podravske županije i šire.<sup>58</sup>

#### 4.2.4. *Sanitacija d.d. Zagreb*

Pod imenom Sanitacija društvo posluje od 1967. godine kada se jedan dio operative poduzeća Cijanizacija odvojio, a drugi dio je pripojen Higijenskom zavodu grada Zagreba. Cijanizacija je osnovana odlukom Vlade 1947. godine. Odvajanjem dijela operative Sanitacija postaje jedno od vodećih poduzeća u Republici Hrvatskoj koje se bavi DDD djelatnošću, svoje usluge radnici pružaju u Kopru za generalnog uvoznika kave, vrše zaštitu silosa i mlinova u Vojvodini, Slavoniji, luci Bar, Makedoniji i BiH. Osnivaju se poslovne jedinice u Osijeku, Sarajevu, Splitu, Novom Sadu koje se gase razvitkom DDD djelatnosti u tim sredinama ili postaju samostalna poduzeća (Osijek i Sarajevo). Sanitacija je u proteklom razdoblju zapošljavala od 12 do 85 radnika, a sada zapošljava 25 radnika u stalnom radnom odnosu. Za vrijeme domovinskog rata kompanija je pomagala u opremanju brigada u materijalnim i financijskim sredstvima te vršila d.d.d. usluge na bojišnicama, logističkim bazama i skloništima.

---

<sup>58</sup><http://www.moja-djelatnost.hr/deratizacija-dezinsekcija-dezinfekcija-fumigacija-osijek-virovitica/asanator-doo/MMxFodFd>, (1.6.2017.)

## Slika 6. Vizualni identitet Sanitacije d.d. Zagreb



Izvor: <http://www.sanitacija.hr/about.html>, (1.6.2017.)

Sanitacija d.d. danas je u 100% vlasništvu zaposlenih i ranije zaposlenih radnika. Kao lider u DDD ponudi želi i dalje kvalitetnom realizacijom usluga, visoko profesionalnim radom i ponašanjem trajno održavati zadovoljstvo kupaca na najvišoj razini, uz maksimalnu brigu o zaštiti ljudskog zdravlja i zaštiti okoliša. Sanitacija d.d. uskladila je svoje poslovanje sa svim zakonskim propisima koji reguliraju obavljanje usluga dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije u Republici Hrvatskoj.<sup>59</sup>

### 4.2.5. Ciklon d.o.o. Zadar

Ciklon d.o.o. za sanitarnu zaštitu čovjekove okoline, specijalizirana je tvrtka za usluge dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije na području komunalne higijene i veterine, čime se uspješno bavi od 2005. godine. Kontinuiranim ulaganjem u kvalitetu i edukaciju djelatnika, sposobna je kadrovski i tehnički odgovoriti i najsloženijim poslovima u suzbijanju štetnika koristeći efikasna, ekološki prihvatljiva sredstva, najnovije uređaje i opremu. Stručne ekipe kompanije na raspolaganju su 24 sata na dan. Usluge pruža prema visokim standardima međunarodno priznatih normi ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 i OHSAS 18001:2007 u skladu s definiranom politikom upravljanja kvalitetom, okolišem i sigurnošću. U skladu s pozitivnim zakonskim propisima obavlja usluge dezinfekcije, dezinsekcije, deratizacije i konzultantske usluge pri uvođenju HACCP sustava kojemu prema Zakonu o hrani podliježu svi subjekti u poslovanju s hranom.

## Slika 7. Vizualni identitet Ciklona d.o.o. Zadar



Izvor: <http://www.ciklon.hr/hr>, (1.6.2017.)

<sup>59</sup> <http://www.sanitacija.hr/about.html>, (1.6.2017.)



Kompanija također pruža usluge odbijanja zmijske zaštite mora.

#### 4.3. Poslovanja promatranih poduzeća iz djelatnosti zaštite okoliša za vrijeme krize

Sljedeća potpoglavlja odnose se na prikaz utjecaja krize na poslovanje odabranih pet kompanija iz djelatnosti zaštite okoliša (Cian d.o.o., Dezinsekcija d.o.o., Asanator d.o.o., Sanitacija d.d., Ciklon d.o.o.) na temelju njihovih financijskih izvještaja od 2008. do 2015. godine uslijed činjenice da neka od ovih poduzeća nemaju objavljene financijske izvještaje iz 2016. godine.

##### 4.3.1. Cian d.o.o. Split

Tablica 2. i Grafikon 2. prikazuju kretanje dobiti/gubitka tekuće godine kompanije Cian d.o.o. Split od 2008. do 2015. godine u svrhu identifikacije potencijalnih posljedica krize na poslovanje.

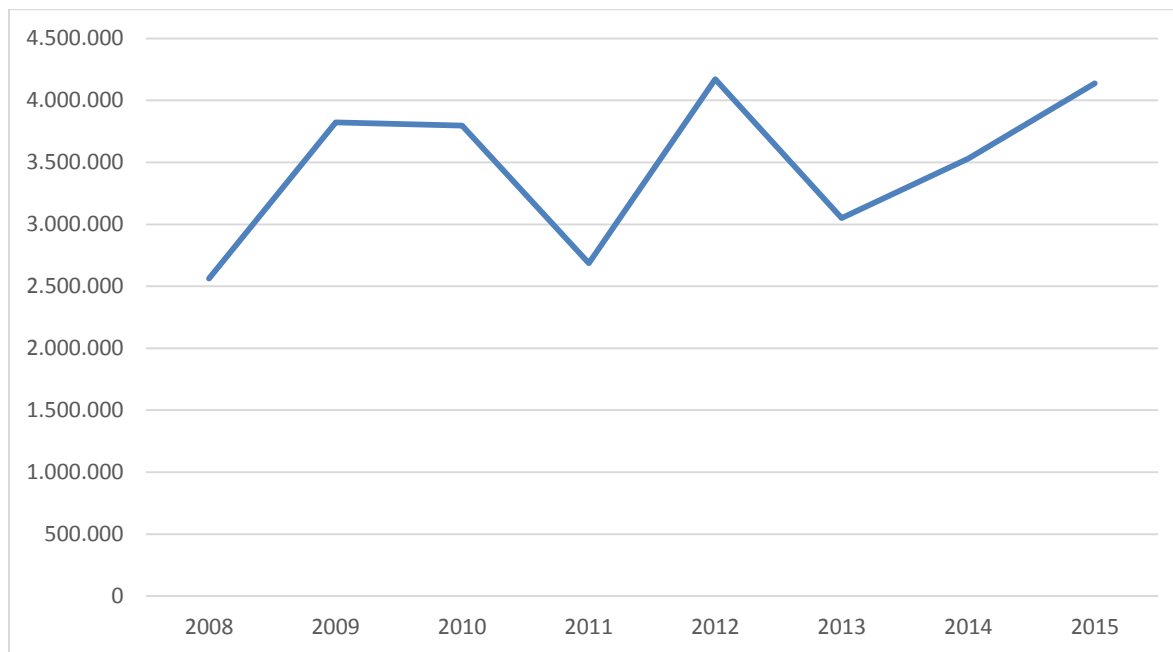
**Tablica 2. Poslovanje Cian d.o.o. Split u razdoblju 2008.-2015. godine**

CIAN d.o.o. SPLIT			
GODINA	PRIHODI	RASHODI	DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE
2008.	31.094.639	28.531.553	2.563.086
2009.	52.461.534	48.637.867	3.823.667
2010.	24.410.792	20.614.331	3.796.461
2011.	22.984.621	20.297.859	2.686.762
2012.	23.342.033	19.172.134	4.169.899
2013.	23.883.400	20.833.984	3.049.416
2014.	25.903.892	22.374.118	3.529.774
2015.	29.962.414	25.823.614	4.138.800

Izvor: FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)

Za bolji uvid u poslovanje kompanije u navedenom razdoblju slijedi grafikon o kretanju dobitka.

**Grafikon 2. Kretanje dobitka kompanije Cian d.o.o Split u razdoblju 2008.-2015. godine**



Izvor: sistematizacija autora

Godine 2008. kompanija Cian d.o.o. iz Splita ostvarila je dobit u iznosu od 2.563.086 kuna, a već sljedeće godine dobit je veća za 32,97%\* te iznosi 3.823.667 kuna. Kao što je vidljivo i iz grafikona, dobit kompanije ima rastući trend sve do 2011. kada ona pada za 29,23% odnosno s 3.796.461 na 2.686.762 kuna. Već sljedeće godine uočava se značajan rast dobiti za 35.57% odnosno s 2.686.762 na 4.169.899 kuna. Sljedeće, 2013. godine ponovno slijedi pad dobiti s 4.169.899 na 3.049.416 kuna odnosno za 26,87%. Od 2013. do 2015. godine kretanje dobiti kompanije Cian d.o.o. Split bilježi rastući trend. Da se zaključiti kako dobit ove kompanije oscilira iz godine u godinu, ali većinom raste te se može zaključiti da financijska kriza iz 2008. godine nije značajno utjecala na poslovanje ove kompanije s obzirom na to da je u najgorim godinama krize kompaniji dobit rasla.

---

\* izračun autora

#### 4.3.2. Dezinsekcija d.o.o. Rijeka

Tablica 3. i Grafikon 3. prikazuju kretanje dobiti/gubitka tekuće godine kompanije Dezinsekcija d.o.o. Rijeka od 2008. do 2015. godine u svrhu identifikacije potencijalnih posljedica krize na poslovanje.

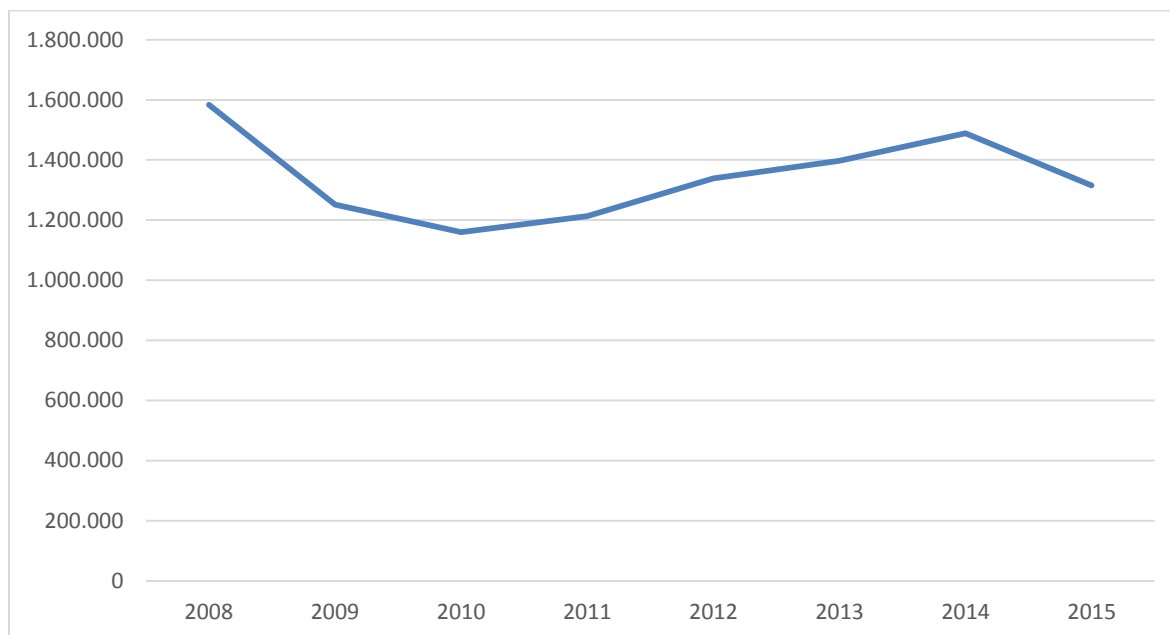
**Tablica 3. Poslovanje Dezinsekcija d.o.o. Rijeka u razdoblju 2008.-2015. godine**

<b>DEZINSEKCIJA d.o.o. RIJEKA</b>			
<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>
<b>2008.</b>	31.391.459	29.807.982	1.583.477
<b>2009.</b>	31.962.463	30.710.883	1.251.580
<b>2010.</b>	27.932.810	26.773.333	1.159.477
<b>2011.</b>	26.644.024	25.431.043	1.212.981
<b>2012.</b>	25.597.008	24.258.664	1.338.344
<b>2013.</b>	26.326.710	24.929.060	1.397.650
<b>2014.</b>	26.463.632	24.974.821	1.488.811
<b>2015.</b>	27.424.485	26.109.026	1.315.459

Izvor: FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)

U svrhu preciznijeg uvida u poslovanje kompanije u navedenom razdoblju slijedi grafikon o kretanju dobitka iste.

**Grafikon 3. Kretanje dobitka kompanije Dezinsekcija d.o.o Rijeka u razdoblju 2008.-2015. godine**



Izvor: sistematizacija autora

Iz priloženog grafikona jasno se vidi razvidan pad dobiti 2009. godine u odnosu na 2008. godinu, točnije ona je pala za 20,96% odnosno s 1.583.477 na 1.251.580 kuna. Pad je nastavljen i u 2010. godini. Sljedećih godina dobit gotovo kontinuirano raste, uz male oscilacije, a potom se uočava značajniji pad dobiti 2015. godine u odnosu na 2014., odnosno dobit je 2015. godine pala s 1.488.811 na 1.315.459 kuna, točnije za 11,64%. Može se zaključiti da je nastup financijske krize u velikoj mjeri negativno utjecao na poslovanje kompanije Dezinsekcija d.o.o. Rijeka, ali se uspješno oduprla istoj već sljedeće godine te nastavila uspješno poslovati. Posljednje godine promatranog razdoblja ponovno dolazi do pada dobiti, no ipak su godine krize iza ove kompanije.

#### *4.3.3. Asanator d.o.o. Osijek*

Tablica 4. i Grafikon 4. prikazuju kretanje dobiti/gubitka tekuće godine kompanije Asanator d.o.o. Osijek od 2008. do 2015. godine kako bi se moglo zaključiti o utjecaju krize na njezino poslovanje.

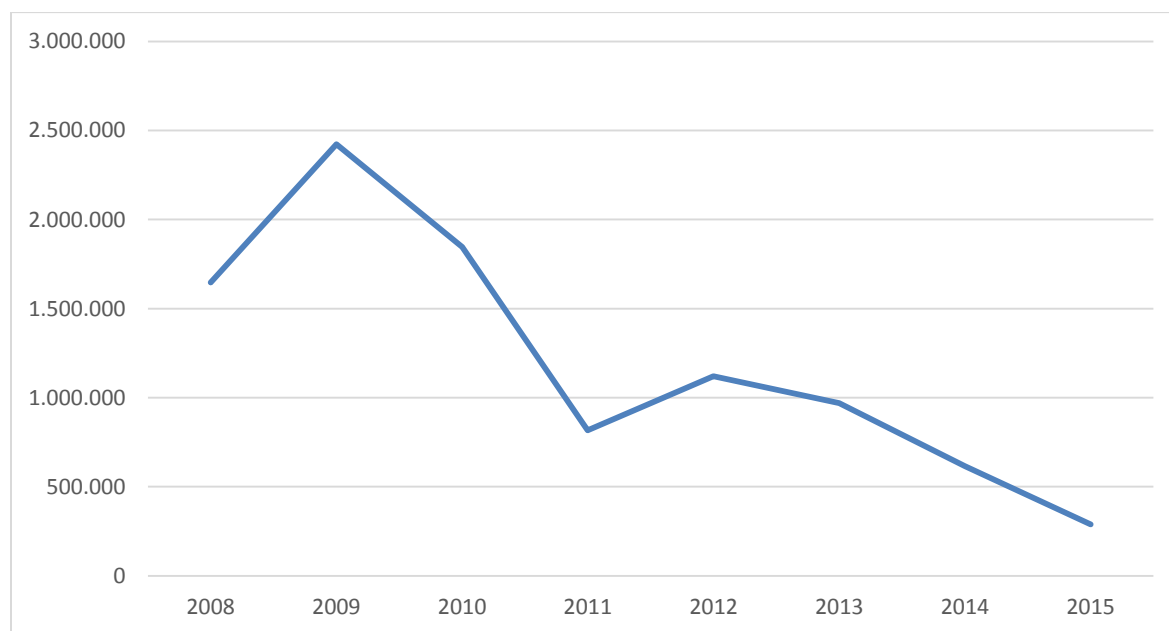
**Tablica 4. Poslovanje Asanator d.o.o. Osijek u razdoblju 2008.-2015. godine**

<b>ASANATOR d.o.o. OSIJEK</b>			
<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>
<b>2008.</b>	4.382.279	2.735.346	1.646.933
<b>2009.</b>	5.426.534	2.983.589	2.422.945
<b>2010.</b>	4.479.598	2.632.745	1.846.853
<b>2011.</b>	3.678.580	2.862.328	816.252
<b>2012.</b>	3.429.042	2.308.797	1.120.245
<b>2013.</b>	3.062.374	2.092.896	969.478
<b>2014.</b>	3.023.084	2.407.570	615.514
<b>2015.</b>	2.349.406	2.061.585	287.821

Izvor: FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)

Radi stjecanja slikovitijeg uvida u poslovanje kompanije u navedenom razdoblju slijedi grafikon o kretanju njezina dobitka.

**Grafikon 4. Kretanje dobitka kompanije Asanator d.o.o Osijek u razdoblju 2008.-2015. godine**



Izvor: sistematizacija autora

Grafikon 4. jasno prikazuje kako je dobit kompanije Asanator d.o.o. iz Osijeka narasla 2009. godine u odnosu na 2008. sa 1.646.933 na 2.422.945 kuna, odnosno za 32,03%. Već sljedeće godine bilježi se pad dobiti sa 2.422.945 na 1.846.853 kuna, odnosno pad od 23,78%, a i sljedeće godine se pad nastavio u postotku od 55,80% u odnosu na prethodnu godinu. Godine 2012. zabilježen je rast dobiti od 27,14%, a već od sljedeće godine kompanija bilježi padajući trend dobiti, a najmanja je upravo posljednje godine promatranog razdoblja odnosno 2015. godine kada iznosi 287.821 kuna što je 54,24% manja dobit u odnosu na 2014. godinu. Može se zaključiti da je ovu kompaniju financijska kriza koštala gotovo kontinuirano padajućeg trenda kretanja ostvarene dobiti koja je u prvoj godini kriznog razdoblja čak zabilježila rast, ali već sljedeće godine su nastupile negativne posljedice krize po ovu kompaniju iz kojih se ona trenutno ne izvlači te se dovodi u pitanje njezina budućnost.

#### 4.3.4 Sanitacija d.d. Zagreb

Tablica 5. i Grafikon 5. prikazuju kretanje dobiti/gubitka tekuće godine kompanije Sanitacija d.d. Zagreb od 2008. do 2015. godine u svrhu stjecanja uvida o utjecaju krize na njezino poslovanje.

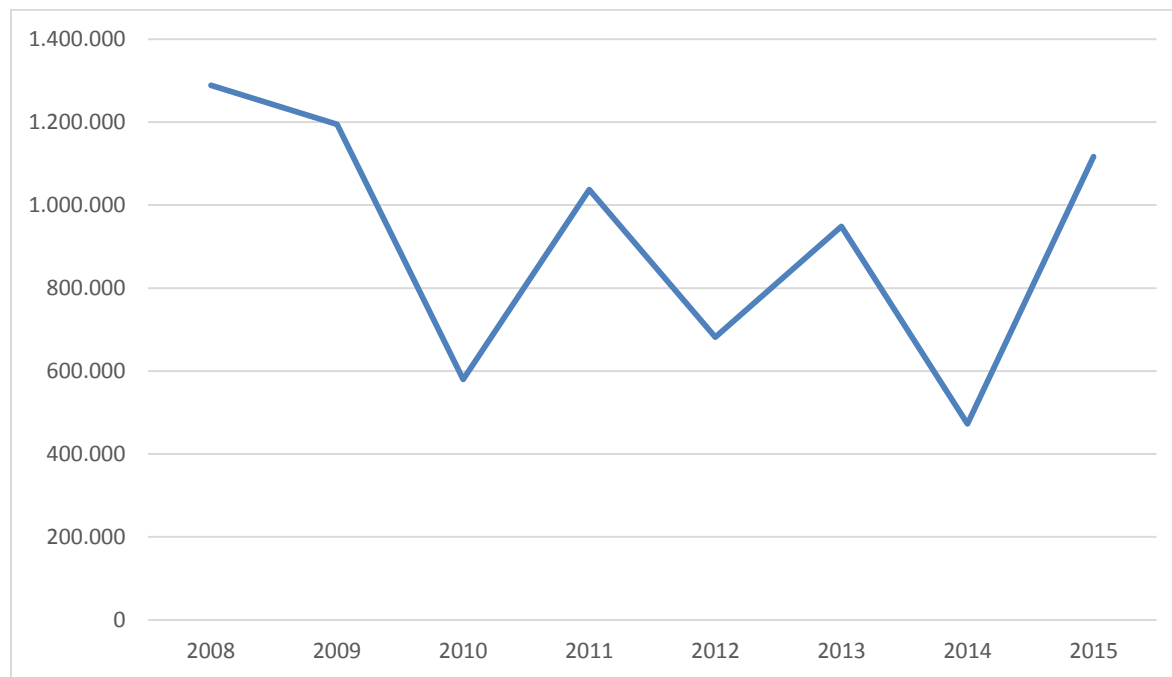
**Tablica 5. Poslovanje Sanitacije d.d. Zagreb u razdoblju 2008.-2015. godine**

<b>SANITACIJA d.d. ZAGREB</b>			
<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>
<b>2008.</b>	8.479.087	7.190.132	1.288.955
<b>2009.</b>	8.567.896	7.373.110	1.194.786
<b>2010.</b>	7.194.348	6.614.816	579.532
<b>2011.</b>	7.190.873	6.153.638	1.037.235
<b>2012.</b>	6.785.922	6.104.308	681.614
<b>2013.</b>	7.220.431	6.271.745	948.686
<b>2014.</b>	6.693.694	6.221.412	472.282
<b>2015.</b>	7.133.137	6.016.312	1.116.825

Izvor: FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)

Grafikon 5. pruža slikoviti uvid u kretanje dobiti kompanije Sanitacija d.d. Zagreb za razdoblje od 2008. do 2015. godine.

**Grafikon 5. Kretanje dobitka kompanije Sanitacija d.d. Zagreb u razdoblju 2008.-2015. godine**



Izvor: sistematizacija autora

Iz grafikona je vidljivo kako od vremena nastupa financijske krize, odnosno od 2008. godine do 2010. godine dobit Sanitacije d.d. pada. I to od 2008. do 2009. godine pada za 7,31% odnosno sa 1.288.955 na 1.194.786 kuna. Od 2009. do 2010. godine dolazi do drastičnijeg pada i to sa 1.194.786 na 579.532 kuna što je pad za 51,49%. Već sljedeće godine dolazi do rasta od 44,13% odnosno sa 579.532 na 1.037.235 kuna. Iduće godine se ponovno javio pad od 34,29% odnosno sa 1.037.235 na 681.614 kuna. Godine 2013. ponovno dolazi do rasta od 28,15% odnosno sa 681.614 na 948.686 kuna. Sljedeće godine ponovno je uslijedio pad i to od 50,23% odnosno sa 948.686 na 472.282 kuna. Posljednje godine promatranog razdoblja došlo je do rasta dobiti od 57,71% odnosno sa 472.282 na 1.116.825 kuna. Evidentno je da se kod kompanije Sanitacija d.d. od 2010. godine nadalje izmjenjuju drastični padovi i porasti dobiti, a u prve dvije godine promatranog razdoblja, od nastupa financijske krize, dolazi do kontinuiranog pada dobiti stoga se može zaključiti kako se ova kompanija suočila s određenim poteškoćama u poslovanju uslijed financijske krize, ali se uvijek uspije izboriti te svejedno uvijek posluje s pozitivnim rezultatom.

#### 4.3.5. Ciklon d.o.o. Zadar

Tablica 6. i Grafikon 6. prikazuju kretanje dobiti/gubitka tekuće godine kompanije Ciklon d.o.o. Zadar od 2008. do 2015. godine radi uvida o utjecaju krize na njezino poslovanje.

**Tablica 6. Poslovanje Ciklon d.o.o. Zadar u razdoblju 2008.-2015. godine**

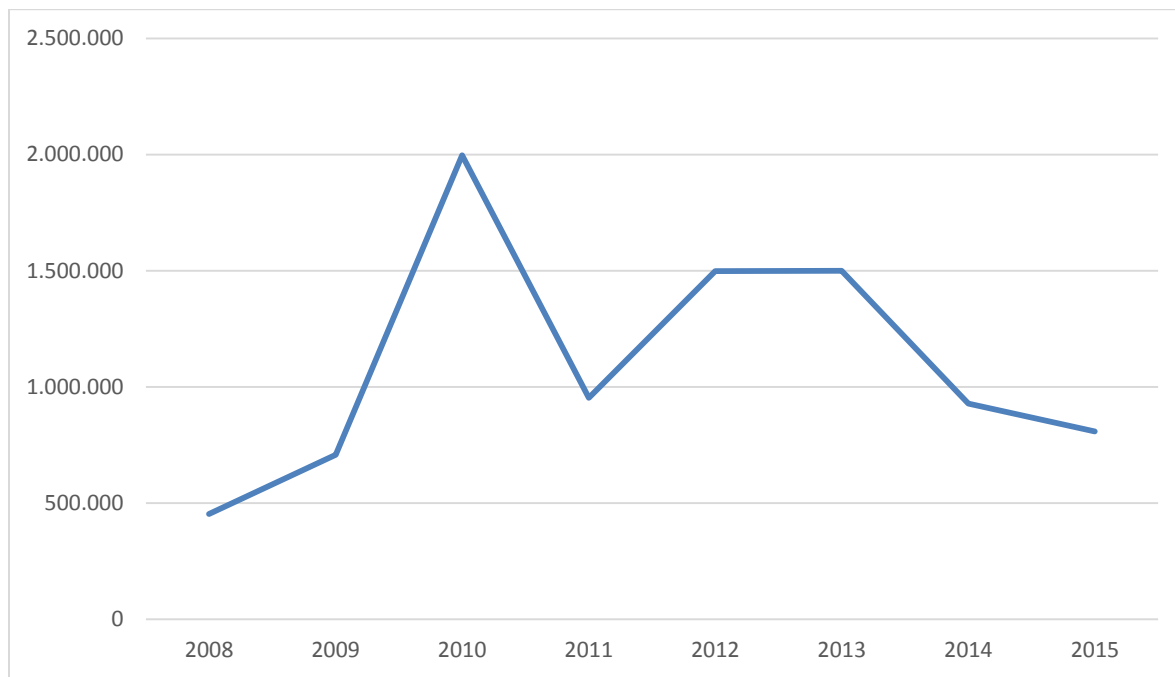
<b>CIKLON d.o.o. ZADAR</b>			
<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>
<b>2008.</b>	3.520.129	3.068.082	452.047
<b>2009.</b>	4.495.542	3.787.455	708.087
<b>2010.</b>	5.799.689	3.803.107	1.996.582
<b>2011.</b>	4.926.880	3.974.113	952.767
<b>2012.</b>	5.200.202	3.702.622	1.497.580
<b>2013.</b>	4.716.211	3.216.977	1.499.234
<b>2014.</b>	4.611.219	3.683.289	927.930
<b>2015.</b>	4.547.558	3.739.399	808.159

Izvor: FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)

Slijedi grafički uvid u kretanje dobiti kompanije Ciklon d.o.o. Zadar za razdoblje od 2008. do 2015. godine.



**Grafikon 6. Kretanje dobitka kompanije Ciklon d.o.o Zadar u razdoblju 2008.-2015. godine**



Izvor: sistematizacija autora

Iz priloženog grafikona vidljivo je kako je dobit Ciklona d.o.o. Zadar rasla od 2008. do 2010. godine. Značajan rast zabilježen je 2010. godine u odnosu na 2009. u postotku od 64,54% odnosno dobit je narasla s 708.087 na 1.996.582 kuna. Godine 2011. zabilježen je pad od 52,28% odnosno dobit je pala s 1.996.582 na 952.767 kuna. Već sljedeće godine dobit je ponovno narasla na 1.497.580 kuna odnosno za 36,38%. 2013. godine kompanija bilježi lagani rast dobiti, a zatim slijedi kontinuirano padajući trend dobiti te ona u 2015. godini iznosi 808.159 kuna. Može se zaključiti da se kompanija u početku uspješno odupirala uvjetima finansijske krize koja je nastupila 2008. godine, no od 2012. godine dobit kontinuirano pada stoga se može reći da se kompanija naknadno ipak suočila s posljedicama ovakve krize.

## 6. INTERVJU S MENADŽMENTOM TVRTKE CIAN d.o.o.

Ovaj intervju proveden je s top menadžmentom osobama tvrtke Cian d.o.o. u svrhu dobivanja informacija o načinu funkcioniranja vodstva tvrtke u vrijeme krize, prepoznavanja njezinih uzroka, usmjeravanja poduzeća te rezultatima poduzetih mjera, odnosno koliko je zapravo krizni menadžment ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji.

Menadžment, kao proces, od velikog je značenja za organizacije, timove i grupe jer ono određuje način, brzinu i učinkovitost njihovoga prilagođavanja promjenama.<sup>60</sup> Odgovori na krizne situacije razlikuju se od čovjeka do čovjeka i ovisno o tome o kakvoj je zapravo krizi riječ. Neki pojedinci pod utjecajem krize poboljšaju kvalitetu svojih odluka, no takvi će ljudi u krizi napredovati i prije završiti kao stručnjaci za promjenu smjera poslovanja nego postati dio menadžmenta tvrtke koja ide k insolventnosti. Tamo gdje je loša uprava glavni uzrok pada, kako pokazuju studije slučaja, sposobnost menadžera da se nose s rastućom krizom ozbiljno je narušena.<sup>61</sup>

U nastavku slijedi pregled postavljenih pitanja i danih odgovora.

### 1. Je li kriza imala utjecaja na poslovanje i na koji način?

- Kao i uvijek kriza negativno utječe na poslovanje. Uvijek ljudi štede na stvarima bez kojih mogu živjeti, tako je i ovaj put. Naša djelatnost spada u tercijarnu kategoriju, a ljudi primarno moraju zadovoljiti svoje elementarne potrebe i time se vode.

### 2. Kako se uprava postavila prema krizi, koju je strategiju zauzela?

- Strategija je bila jasna: revidiranje svih ulaznih računa, traženje načina za uštedom, a da ne dođe do pada kvalitete posla. Zadnje na čemu smo željeli štedjeti jesu radnici jer smatramo da su ljudi osnova našeg opstanka i nositelj cjelokupnog posla. Dakle, pokušavalo se stati na kraj bespotrebnim rashodima, a paralelno s time povećati prihode u smislu dobivanja novih poslova i otvaranja novih tržišta. Jako je teško pronaći nove kupce u situacija kada smo lider na tržištu te već obavljamo većinu poslova, a konkurencija postaje sve jača. Ali naša

---

<sup>60</sup> Legčević J., Taučer K. (2014.): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik, God. XXVII, BR. 1/2014. str. 203.

<sup>61</sup> Ibidem., str. 203.

kvaliteta, 70-godišnje iskustvo i predanost komercijale ipak je prepoznata i uspjeli smo prebrodit cijelu situaciju.

**3. Koji je uzrok pada prihoda?**

- Uzrok je nedostatak novca kod ljudi i smanjivanje budžeta kod jedinica lokalne i regionalne samouprave; sve je to posljedica smanjene gospodarske aktivnosti, a time i smanjena prireza.

**4. Što je po Vama najvažniji resurs u poslovanju (ljudi, strojevi, know-how...)?**

- Ljudi su apsolutno najvažniji resurs u uslužnoj djelatnosti. Naravno, potrebno je ulagati i u znanje i tehnologiju da bi bili konkurenti, ali mislim da su ljudi ti koji pokreću cijelu stvar i da je to ono u što treba najviše ulagati.

**5. Što biste istakli kao glavnu prednost tvrtke u doba recesije, zašto je opstala, a u Slavoniji imamo drugačiju situaciju?**

- Imamo situaciju rastućeg turizma; tu postoje određeni standardi i zahtjevi ali i veći rizici; zbog toga su ljudi spremni odvojiti više sredstava, prije svega kako bi sanitarni uvjeti bili na višoj razini. Naravno, zbog stalnog priljeva novca u mogućnosti su to i financirati.
- Ključ je bio i pravilan pristup prema konkurenciji, ulaganjima u nove tehnologije u djelatnosti i obrazovanje ljudi.

**6. Koliko je važno ulaganje u usavršavanje i vjerujete li u formalnu naobrazbu (ili je praksa ipak važnija)?**

- Apsolutno. Naša je obveza kontinuirano usavršavanje, te barem dva puta godišnje sudjelujemo na edukacijama kada je riječ o proizvodnji, tj. ljudima koji rade u djelatnosti proizvodnje.
- Što se tiče drugih službi, također veliki naglasak stavljamo na konstantno obrazovanje i usavršavanje.

**7. Kako se u budućnosti planirate postaviti u odnosu na konkurenciju, koja je evidentno sve veća?**

- Ništa drugačije nego do sada. Naš je cilj biti lider na tržištu usluga koje pružamo, jer svojom kvalitetom i predanošću to i zavrjeđujemo.

#### **8. Koje ste nedostatke prepoznali unutar tvrtke, što treba mijenjati?**

- Naš je financijski odjel zastario i svakako ga treba modernizirati ali i dovesti svježiji kadar. Prvi korak je dovođenje novog direktora iz financijskog sektora od kojeg imamo velika očekivanja; očekujemo da će posložiti stvari na pravi način, a prije svega uvesti bolji sustav praćenja prihoda i rashoda, što je ključno u procesima modernizacije i restrukturiranja.

#### **9. Koja je najvažnija karakteristika uspješno vodstva, po Vama?**

- Recimo da opće primjenjivog i idealnog načina rukovođenja ni u redovnim ni u kriznim situacijama nema. Način rukovođenja utječe ne samo na konačan uspjeh u radu, nego i na međuljudske odnose i klimu u skupini, motivaciju i organizaciju rada. Menadžer ne može biti uspješan, ako nije dobar vođa, jer je ovo vrijeme turbulentno, vrijeme znanja i inovativnosti. Vodstvo je svakako izuzetna vještina donošenja i provedbe odluka koje vode do osobnog i poslovnog uspjeha.

#### **10. Tehnologija ili ljudi?**

- Ljudi ispred svega, ali tehnologija također ima veliku ulogu; ne možemo zapostaviti niti jedno niti drugo.

#### **11. Koliku ulogu ima politika u našem poslovanju?**

- Veliku. Politika donosi proračune; unutar istih se predviđaju sredstva za posao koji mi obavljamo. Uvijek postoje određene naklonosti pojedinih političkih struktura prema pojedinim poslovnim subjektima i protiv toga se ne možemo boriti drugačije nego radom, upornošću i kvalitetom.

#### **12. U koju skupinu menadžera biste se svrstali; ziheraši ili skloni riziku?**

- Rekli bismo tradicionalisti, više ziheraši, ali suvremeno vrijeme pred nas postavlja i nove zahtjeve, a to svakako znači i preuzimanje većeg rizika u poslovanju.

**13. Iz kojih izvora crpите inspiraciju i čime se vodite kada su u pitanju nove investicije?**

- Kontakti, mediji i edukacije.

**14. Gdje vidite tvrtku za 5 godina?**

- U novim investicijskim ciklusima s naglaskom na ulaganja u gospodarenje otpadom i zaštitu okoliša.
- Što se tiče DDD službe, tu je cilj ostvarivati iste prihode i očuvati realizaciju kakva je bila i do sada.

## 7. ZAKLJUČAK

Financijska kriza prvog desetljeća 21. stoljeća započela je u SAD-u te se vrlo brzo proširila na čitav svijet pogodivši sve djelatnosti i sva poduzeća neovisno o njihovoj veličini. To se odnosi i na Republiku Hrvatsku koja se također suočila s negativnim posljedicama krize u svim makroekonomskim pokazateljima. Izuzetak nisu bila ni poduzeća koja se bave djelatnošću zaštite okoliša o čemu svjedoči pet kompanija obuhvaćenih istraživanjem ovog diplomskog rada. Radi se o kompanijama Cian d.o.o. iz Splita, Dezinsekcija d.o.o. iz Rijeke, Asanator d.o.o. iz Osijeka, Sanitacija d.d. iz Zagreba te Ciklon d.o.o. iz Zadra. Svih pet kompanija pruža usluge zaštite okoliša te DDD usluge (dezinfekcija, dezinsekcija i deratizacija). Valja naglasiti kako tijekom financijske krize, djelatnosti povezane s ekologijom, svakako osjećaju gubitke jer se troškovi poslovanja u krizno vrijeme uvijek smanjuju nauštrb zaštite okoliša. Ipak, zbog sve jače regulative Europske unije upravo u području zaštite okoliša, raste svijest o važnosti ove djelatnosti, čime poduzeća koja posluju na području zaštite okoliša dobivaju na važnosti. Upravo je to bila potencijalna prednost navedenih poduzeća, njihova sposobnost prilagodbe i usvajanje novih pravila svakako su doprinijela boljim rezultatima poslovanja ili pak manjim gubicima, što je jasno vidljivo iz financijskih izvješća.

Ovim radom istraživao se utjecaj financijske krize na njihovo poslovanje na temelju financijskih izvješća odnosno na temelju kretanja dobiti od 2008. do 2015. godine. Gotovo su se sva poduzeća u određenoj mjeri suočila s negativnim posljedicama ove krize u vidu pada dobiti. Kod nekih poduzeća pad je uslijedio u prvim godinama financijske krize (Dezinsekcija d.o.o. i Sanitacija d.d.), dok je kod nekih u prvim godinama financijske krize dobit rasla, a potom padala (Ciklon d.o.o. i Asanator d.o.o.). Najveće posljedice financijske krize osjetila je kompanija Asanator d.o.o. koja još uvijek bilježi kontinuirani pad dobiti, a kompanija Cian d.o.o. uspješno se oduprla krizi te posluje bez značajnijih promjena u promatranom razdoblju od 2008. do 2015. godine. Svih pet kompanija usprkos financijskoj krizi u nijednoj godini promatranog razdoblja ne posluju s gubitkom.

Da se zaključiti kako je financijska kriza iz 2008. godine zahvatila i kompanije iz djelatnosti zaštite okoliša u smislu određenih poteškoća prilikom poslovanja uslijed čega je došlo do pada dobiti u određenim godinama promatranog razdoblja, no za nijednu kompaniju financijska kriza nije bila pogubna u smislu da nije došlo do poslovanja s ostvarenim gubitkom. Posebno su se istakle

kompanija Asanator d.o.o. koja posluje s kontinuirano padajućim trendom ostvarene dobiti u promatranom razdoblju te kompanija Cian d.o.o. koju financijska kriza nije značajno omela u svome poslovanju i ostvarivanju dobiti. Potonje navodi na zaključak kako kompanija Asanator d.o.o. nema dobro razvijeni krizni menadžment ni strategiju odgovora na krizne situacije dok je kod Ciana d.o.o. obrnuti slučaj.

Najbolji je način prevencije, a potom i rješavanja krize svakako je osposobiti vlastito osoblje, odnosno osnažiti vodstvo tvrtke tako da ga čine stručnjaci iz različitih sfera poslovanja, a kojima su poznati svi alati i sva sredstva prepoznavanja i rješavanja krize. Vodstvo tvrtke mora preuzeti odgovornost za svoje odluke, ali i voditi računa o društvenoj odgovornosti organizacije. Krizom treba upravljati odgovorno i pravovremeno, jedan od načina je i revizija cjelokupnog poslovanja tvrtke kako bi se sve slabosti i nedostaci na vrijeme razotkrili i prevenirali. Iz provedenog intervjua zaključujemo kako je tvrtka Cian d.o.o. pravovremenim reagiranjem i razvijenim kriznim menadžmentom uspjela doskočiti krizi i nastaviti pozitivno poslovanje kroz cijelo promatrano razdoblje.

## LITERATURA

Knjige i članci:

1. Barton, L. (2012): Crisis in organizations II, Southwestern, Cincinnati, 2001. U: Kešetović, Ž., Toth, I., Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 39-40.
2. Benolić, M. (2012): Svjetska ekonomska kriza: razvoj, utjecaj na Republiku Hrvatsku i subjektivni stavovi studenata, Pravnik, 46, 1 (92), str. 119-138.
3. Bibeault, D. B. (1998.): Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners, Beard Books, Chicago
4. Brzaković, T. (2013): Svetska finansijska kriza i putevi izlaska, FBIM Transactions Vol.1 No.1, str. 47-55.
5. Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekt, Međunarodne studije, god. 14, br. 2., str. 10-28.
6. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
7. Kozłowski, C. (2010): Crisis Management, Crisis Control Newsletter from RQA, Volume U0110 Issue 1
8. Legčević J., Taučer K. (2014.): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik, God. XXVII, BR. 1/2014. str. 199-208
9. Marcetić, A. (2008): Kriza kao šansa, Suvremena tajnica br. 5.
10. Mlikotić, S. (2010): Globalna finansijska kriza - uzroci, tijek i posljedice, Pravnik, 44, 2 (89), str. 84-94.
11. Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb
12. Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1. , str. 101-118.
13. Senić R., Lukić M., S. (2008): Krizni menadžment – I dio, Apeiron, Banja Luka
14. Slatter, S., Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb
15. Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb
16. Škrtić, M. (2008.): Osnove poduzetništva, Veleučilište u Karovcu, KarlovacFškrti



17. Tafra-Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Internetski izvori:

1. Coombs, T., Crisis Management and Communications, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>, (15.4.2017.)
2. Dojčinović, D.: eBisMgas: Uzroci poslovne krize, <http://ebizmags.com/>, (1.9.2017.)
3. Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2010.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2010.pdf), (17.4.2017.)
4. Čujić, K., Utjecaj krize na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:603477>, (17.4.2017.)
5. DDD, Važeća odobrenja za provedbu DDD mjera u RH, <https://www.huddd.hr/organizacijaddsluzbe.html>, (1.6.2017.)
6. FINA, Published Reports, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/>, (6.6.2017.)
7. Horvatin, T., Gospodarska kriza 21. stoljeća, <http://ekonomskiportal.com/gospodarska-kriza-21-stoljeca/>, (28.4.2017.)
8. Horvatin, T., Posrnuli divovi, <http://ekonomskiportal.com/posrnuli-divovi/>, (28.4.2017.)
9. Hrvatska gospodarska komora, Katalog tvrtki u području zaštite okoliša, <http://www.hgk.hr/documents/katalogzo2013web2757b6f54b920fa.pdf>, (30.5.2017.)
10. <http://chronos.paranid.net/~cian//nacin-rada.php?lang=HR>, (1.6.2017.)
11. <http://www.moja-djelatnost.hr/deratizacija-dezinsekcija-dezinfekcija-fumigacija-osijek-virovitica/asanator-doo/MMxFodFd>, (1.6.2017.)
12. <http://www.sanitacija.hr/about.html>, (1.6.2017.)
13. HZZ, Registrirana nezaposlenost, <http://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>, (16.5.2017.)
14. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zaštita okoliša – minivodič za poslovnu zajednicu, <http://www.smz.hr/images/stories/okolis/09/minivodic.pdf>, (30.5.2017.)
15. Narodne novine (2014): Ustav Republike Hrvatske, Narodne novine d.d., Zagreb

16. Obadić, A., Svjetsko makroekonomsko okruženje,  
<http://web.efzg.hr/dok/mgr/Alka//makroekonomija/1-2.%20Predavanje-2016-17.pdf>,  
(15.5.2017.)
17. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-krizom-1555>, (17.4.2017.)
18. Vlada Republike Hrvatske, Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012.-2020.,  
<http://www.pozeska-bolnica.hr/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20zdravstva%20-%20za%20web.pdf>, (17.5.2017.)
19. Zhang, B., The Global Financial Crisis and the Role of China,  
<https://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/1300/11122.doc>, (15.5.2017.)
20. Wooten, L., P., James, E., H., SAGE journals: Linking Crisis Management and Leadership Competencies, The Role of Human Resource Development, <http://journals.sagepub.com>,  
(1.9.2017.)
21. [www.cian.hr](http://www.cian.hr), (1.6.2017.)
22. [www.dezinsekcija.hr](http://www.dezinsekcija.hr), (1.6.2017.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Cijene dionica u SAD-u, euro području i ekonomijama u nastajanju, 2007.-2010. ....	19
Slika 2. Stope nezaposlenosti u SAD-u i Euro području, 2000.-2012. ....	20
Slika 3. Stopa rasta realnoga BDP-a u EU 27 i Hrvatskoj 2000.-2013. ....	21
Slika 5. Vizualni identitet Cian d.o.o. Split .....	28
Slika 6. Vizualni identitet Dezinsekcije d.o.o. Rijeka .....	29
Slika 7. Vizualni identitet Sanitacije d.d. Zagreb .....	31
Slika 8. Vizualni identitet Ciklona d.o.o. Zadar .....	31

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Popis kompanija koje se bave zaštitom okoliša u Republici Hrvatskoj.....	24
Tablica 2. Poslovanje Cian d.o.o. Split u razdoblju 2008.-2015. godine.....	32
Tablica 3. Poslovanje Dezinsekcija d.o.o. Rijeka u razdoblju 2008.-2015. godine.....	34
Tablica 4. Poslovanje Asanator d.o.o. Osijek u razdoblju 2008.-2015. godine.....	36
Tablica 5. Poslovanje Sanitacije d.d. Zagreb u razdoblju 2008.-2015. godine.....	37
Tablica 6. Poslovanje Ciklon d.o.o. Zadar u razdoblju 2008.-2015. godine .....	39

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Registrirana nezaposlenost u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2008. do 2016. godine .....	22
Grafikon 2. Kretanje dobitka kompanije Cian d.o.o Split u razdoblju 2008.-2015. godine .....	33
Grafikon 3. Kretanje dobitka kompanije Dezinsekcija d.o.o Rijeka u razdoblju 2008.-2015. godine .....	35
Grafikon 4. Kretanje dobitka kompanije Asanator d.o.o Osijek u razdoblju 2008.-2015. godine .....	36
Grafikon 5. Kretanje dobitka kompanije Sanitacija d.d. Zagreb u razdoblju 2008.-2015. godine .....	38
Grafikon 6. Kretanje dobitka kompanije Ciklon d.o.o Zadar u razdoblju 2008.-2015. godine .....	40

## SAŽETAK

Financijska kriza iz 2008. godine zahvatila je sva poduzeća svih veličina diljem svijeta pa tako i u Republici Hrvatskoj. Izuzetak nisu ni kompanije iz djelatnosti zaštite okoliša koje su se suočile s određenim poteškoćama prilikom poslovanja zbog čega je došlo do pada dobiti u određenim godinama promatranog razdoblja od 2008. do 2015. godine. Predmet istraživanja ovog rada je pet kompanija iz spomenute djelatnosti: Cian d.o.o. iz Splita, Dezinsekcija d.o.o. iz Rijeke, Asanator d.o.o. iz Osijeka, Sanitacija d.d. iz Zagreba te Ciklon d.o.o. iz Zadra. Za nijednu od ovih kompanija financijska kriza nije bila pogubna s obzirom na to da nije došlo do poslovanja s ostvarenim gubitkom. Osobito se ističu kompanija Asanator d.o.o. koja posluje s kontinuirano padajućim trendom ostvarene dobiti u promatranom razdoblju te kompanija Cian d.o.o. koju financijska kriza nije u značajnijoj mjeri omela u svome poslovanju i ostvarivanju dobiti.

**Ključne riječi:** *kriza, zaštita okoliša, Cian d.o.o., Dezinsekcija d.o.o., Asanator d.o.o., Sanitacija d.d., Ciklon d.o.o.*

## **SUMMARY**

The 2008 financial crisis has affected all companies of all sizes worldwide, including the ones in Republic of Croatia. Exceptions to this are no companies in the field of environmental protection that faced certain difficulties in doing business which resulted in a drop in profits in certain years of the observed period (2008-2015). The subjects of this paper are five companies from the above mentioned activities: Cian from Split, Dezinsekcija from Rijeka, Asanator from Osijek, Sanitacija from Zagreb and Ciklon from Zadar. For any of these companies, the financial crisis was not detrimental since there was no loss-making business. The companies that stand out are Asanator which operates with the continuously decreasing trend in earnings in the observed period and the company Cian which the financial crisis did not significantly diminish in its business and profit.

**Keywords:** *crisis, environmental protection, Cian, Dezinsekcija, Asanator, Sanitacija, Ciklon*