

# KONZULTANTSKI PROCES NA PRIMJERU PROVJERE SPREMNOSTI POSLOVNOG SUBJEKTA ZA IZAZOVE KRIZE

---

Cumbo, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:869546>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Cumbo

**KONZULTANTSKI PROCES NA PRIMJERU PROVJERE  
SPREMNOSTI POSLOVNOG SUBJEKTA ZA IZAZOVE  
KRIZE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Cumbo

**KONZULTANTSKI PROCES NA PRIMJERU PROVJERE  
SPREMNOSTI POSLOVNOG SUBJEKTA ZA IZAZOVE  
KRIZE**

Diplomski rad

**Kolegij: Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća**

JMBAG: 0010214086

e-mail: icumbo@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study Poduzetnički menadžment i poduzetništvo


Ivana Cumbo

**CONSULTING PROCESS ON THE EXAMPLE OF  
CHECKING THE READINESS OF A BUSINESS ENTITY FOR  
CRISIS CHALLENGES**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM**  
**REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TIŠKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Cumbo

**JMBAG:** 0010214086

**OIB:** 51553845786

**e-mail za kontakt:** ivana.cumbo4@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Konzultantski proces na primjeru provjere spremnosti poslovnog subjekta za izazove krize

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 14.09.2021. godine

Potpis Ivana Cumbo

## KONZULTANTSKI PROCES NA PRIMJERU PROVJERE SPREMNOSTI POSLOVNOG SUBJEKTA ZA IZAZOVE KRIZE

### **SAŽETAK:**

Konzultantski proces ima kao i svi drugi procesi, definirane korake koje je nužno, a s ciljem pozitivnih rezultata, slijediti. U ovom diplomskom radu, cilj je prikazati tijek konzultantskog procesa na praktičnom primjeru pripreme obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva (OPG-a) za izazove koje sa sobom nosi kriza uzrokovana epidemijom virusa COVID-19. Koristeći se preporukama i metodologijom provjere spremnosti poslovnih subjekata za izazove krize koje je sastavila konzultantska kuća McKinsey, provjerena je spremnost lokalnog OPG-a za poslovanje tijekom i nakon krize. U radu je pojašnjen utjecaj krize na poslovanje malih poslovnih subjekata na nerazvijenom financijskom tržištu, kakvo je tržište Republike Hrvatske.

**Ključne riječi:** kriza, konzultantski proces, mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj

## CONSULTING PROCESS ON THE EXAMPLE OF CHECKING THE READINESS OF A BUSINESS ENTITY FOR CRISIS CHALLENGES

### **ABSTRACT:**

The consulting process has like all other processes, defined steps that are necessary, and with the aim of positive results, to follow. In this paper, the aim is to present the course of the consulting process on a practical example of preparing a family farm for the challenges posed by the crisis caused by the epidemic of the COVID-19 virus. Using the recommendations and methodology of checking the readiness of business entities for the challenges of the crisis, compiled by the consulting company McKinsey, they will check the readiness of the local family business to operate during and after the crisis. The paper will explain the impact of the crisis on the operations of small businesses in an underdeveloped financial market such as the market of the Republic of Croatia.

**Key words:** crisis, consulting process, small and medium enterprises in the Republic of Croatia

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija i ciljevi istraživanja .....	3
3. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u Republici Hrvatskoj .....	4
3.1. Definicija OPG-a.....	5
3.2. Značaj OPG-ova za gospodarstvo Republike Hrvatske .....	6
4. Konzultantski proces .....	7
4.1. Definicija konzultantstva.....	7
4.2. Faze u konzultantstvu.....	8
5. Poslovanje tijekom krize .....	11
5.1. Pojam krize.....	11
5.2. Vrste kriza .....	12
5.3. Poslovanje tijekom krize 2008./2009. godine .....	14
5.4. Predviđanje utjecaja tzv. „kronakrize“ na poslovanje.....	17
6. Preporuke za pripremu poslovnih subjekata McKinsey .....	20
7. Preporuke za poslovanje u poljoprivrednom sektoru.....	24
8. Praktični primjer – Konzultantski izvještaj o spremnosti OPG-a za poslovanje tijekom „kronakrize“ .....	26
9. Zaključak.....	33
Literatura .....	35
Popis slika.....	38
Popis tablica .....	39

## 1. Uvod

Nalazimo se u vremenu gdje je još uvijek prisutna mogućnost širenja virusa COVID-19 koji predstavlja veliku prijetnju i utječe na pad svih gospodarskih aktivnosti. Ovaj je događaj, nakon krize koja se dogodila 2008. godine najviše uzdrmao cjelokupno svjetsko gospodarstvo. Sve ekonomije svijeta, a tako i hrvatska, jako dugi vremenski period osjećati će posljedice koje su poslovne aktivnosti smanjile na minimum u cilju zaštite zdravlja. Jasno je da ukupan teret neće biti prisutan samo u poslovnom sektoru, već je i država zbog ozbiljne situacije primorana na uvođenje fiskalnih i monetarnih stimulansa u gospodarstvu u svrhu zaštite vlastitog stanovništva i domaćih pravih subjekata.

Postavlja se veliko pitanje ako se širenje COVID-19 nastavi, kakav bi se utjecaj ostavio na prehrambenu industriju te na poljoprivredu Hrvatske ali i na opskrbu hrane za naše tržište. Međutim, pitanje je i u kojoj mjeri možemo očekivati poremećaje u opskrbi hrane te hoće li proizvodnja hrane koja u Hrvatskoj čini 7,5% BDP-a, <sup>1</sup> imati još veće posljedice tijekom globalne zdravstvene krize. Jasno je da Hrvatska nema dovoljnu proizvodnju hrane za svoje potrebe i da je ovisna o uvozu za veliki broj poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Za većinu proizvoda, proizvodnja se ne može izvršiti u kraćem vremenskom roku, te je i zbog situacije s virusom COVID-19, nabava pojedinih sirovina za prehrambenu industriju otežana. Međutim, kako vrijeme prolazi sve više saznajemo o samom virusu COVID-19 i njegovu utjecaju na svjetsku ekonomiju. U ovakvim situacijama otvara se i pitanje da li se pojavljuje i nova prilika, odnosno može li se ostvariti veća domaća proizvodnja? Poduzeća je potrebno pripremiti za daljnji razvoj krize uz određene korake kojima bi se omogućilo ublažiti utjecaj epidemije virusa COVID-19. Države su još uvijek u pronalasku oporavka krize ako se osvrnemo na 2008./2009. godinu gdje i dalje bilježimo nisku razinu zaposlenosti, investicija te depopulaciju. Ključno pitanje koje se postavlja je kako povećati prethodno opisano, vodeći računa da se s 2019. godinom virus pojavljuje u Kini te u 2020. širi ostatkom svijeta, mijenjajući i načine poslovanja.

Tijekom navedenih stresnih razdoblja prirodno je pokušati razumjeti što se događa, pokušati predvidjeti budućnost te prilagoditi se. Da bi se u što kraćem vremenu prilagodili novonastaloj situaciji te uočili što ona sa sobom pozitivno donosi, značajnu ulogu te veliki doprinos treba

---

<sup>1</sup>Smarter, dostupno na: <https://smarter.hr/utjecaj-sirenja-korona-virusa-na-gospodarstvo-i-trgovinu-hranom-u-hrvatskoj/>, pristupljeno 03.05.2021



usmjeriti prema digitalizaciji. Otežanim radom u poduzećima zbog mogućnosti širenja epidemije, poduzeća se usmjeravaju prema načinu rada od kuće te sve većom uporabom digitalnih kanala. Tehnologije uvelike, u situaciji pandemije, olakšavaju poslovanje za poduzeća koja mogu svoj rad obavljati od kuće, no i dalje je povezanost među zaposlenicima te njihov zajednički rad u poduzeću ono što čini dio uspješnog poslovanja. Kroz pojavu pandemije samo se potvrdilo koliko je ključna socijalizacija, a uvelike kontakt uživo koji je i trajno ljudska potreba. U nastavku rada naveden je primjer obiteljskog poduzeća te opisana prilagodba i rad tijekom epidemije virusa COVID-19.

## **2. Metodologija i ciljevi istraživanja**

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati tijek konzultantskog procesa, odnosno provjeriti spremnost poslovnog subjekta za poslovanje tijekom epidemije virusa COVID-19 temeljem preporuka konzultantske kuće McKinsey. Tijekom pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka poput knjiga, stručnih i znanstvenih članaka, i materijala dostupnih na internetu. Znanstvene metode koje su se koristile u radu su: induktivna, deduktivna, deskriptivna te metoda analize. Za vrijeme prikupljanja primarnih podataka metoda intervjua, koji se obavljao sa članovima odabranog obiteljskog gospodarstva.

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, a podijeljen je u osam poglavlja. U prvim poglavljima rada pojašnjeni su ciljevi rada, te korištene metode za prikupljanje podataka. Treće poglavlje fokusirano je na pojašnjenje zakonske podloge obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva. Četvrto poglavlje objašnjava tijek i ciljeve konzultantskog procesa. U petom je poglavlju naglasak na krizi koja je nastala širenjem virusa COVID-19, kao i njena utjecaja na poslovanje poslovnih subjekata, kako u svijetu tako i Republici Hrvatskoj. Šesto poglavlje je fokusirano na pojašnjenje preporuka za poslovanje tijekom epidemije virusa COVID-19, kako ih je prezentirala velika konzultantska tvrtka McKinsey. U sedmom poglavlju je поближе opisano stanje poljoprivrednog sektora u Republici Hrvatskoj, kao i preporuke za poslovanje ovog sektora tijekom epidemije. Osmo poglavlje posvećeno je praktičnom primjeru, u kojemu je opisano i savjetovano obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo iz okruženja.

### 3. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u Republici Hrvatskoj

Za obavljanje poljoprivrednih djelatnosti, potreban je određeni oblik vodstva i gospodarenja, pa iz toga proizlaze i različiti tipovi poljoprivrednih gospodarstava. Međutim, kada je riječ o Republici Hrvatskoj, djelatnost OPG-a može obavljati fizička osoba koja ima prebivalište u Republici Hrvatskoj te fizička osoba koja ima prebivalište na teritoriju druge države članice Europske unije ili potpisnice Sporazuma o europskom gospodarskom prostoru te Švicarske Konfederacije, ali samo ako ima pravo iskorištavanja resursa u Hrvatskoj. Treba napomenuti kako prethodno opisane dvije skupine imaju obvezu upisa u Upisnik OPG-ova. Obavljanje djelatnosti OPG-a nema mogućnosti da se djelatnost obavlja povremeno ili samo sezonski već trajno.<sup>2</sup>

Ako promatramo kretanje obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kroz povijest, može se istaknuti kako nakon drugog svjetskog rata u Hrvatskoj dolazi do pada seoskog stanovništva pa zatim i pada poljoprivrednih gospodarstava. Stanovništvo je sve više prelazilo u nepoljoprivredna gospodarstva te izvor prihoda i radno mjesto tražilo u gradovima. Prema procjenama, između 1948. i 1971. godine, svoj posao u poljoprivredi napustilo je oko 1300 ljudi. Ako uzmemo u obzir opadanje u poljoprivrednim gospodarstvima tj. njihovo zatvaranje, ono je bilo nešto manje.<sup>3</sup>

**Tablica 1: Kretanje brojki obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (1960. – 1991.)**

Godina	Brojke
1960.	653 000
1969.	615 000
1981.	569 000
1991.	534 000

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/177142>, pristupljeno 16.05.2021.

<sup>2</sup> Ministarstvo poljoprivrede RH, dostupno na: <https://poljoprivreda.gov.hr/>, pristupljeno 16.05.2021.

<sup>3</sup> Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/177142>, pristupljeno 16.05.2021.

Prema navedenom može se istaknuti kako se brojka poljoprivrednih gospodarstava smanjila za 110 000 ili za 18% ako gledamo brojke 31 godinu unatrag te je godišnje nestajalo oko 4000 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. (Županić, M. 2005.).

Može se zaključiti kako je i u Hrvatskoj dugo bio prisutan tradicionalan oblik za seljačka gospodarstva, ali se u posljednjih 30 godina sve više razvijao oblik modernog gospodarstva koje je sposobno za natjecanje na tržištu te kompatibilno za tržište Europe. Bitna stavka moderne poljoprivrede je i sve više poljoprivrednih gospodarstava koja su tehnološki opremljena. Takvim razvojem te privatizacijom u poljoprivredi, dolazi i do novoga razvoja u strukturi hrvatske poljoprivrede, a to je veća polarizacija kada je riječ o posjedovnoj kulturi, gdje se izdvaja dio OPG-ova koji su tržišno orijentirana gospodarstva. (Župančić, M. 2005.)

### **3.1. Definicija obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva (OPG-a)**

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) možemo definirati kao organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika, fizičke osobe koji za cilj ima stvaranje dohotka te samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti.<sup>4</sup> U obavljanju djelatnosti OPG-a može biti uključena fizička osoba koja se odluči na organizacijski oblik OPG-a te ima ekonomsku veličinu gospodarstva koja je veća od kunske protuvrijednosti izražene u stranoj valuti od 3000 EUR i/ili obavlja gospodarsku djelatnost poljoprivrede, obvezu porezu na dohodak ili poreza na dobit prema posebnim propisima te se mora upisati u Upisnik za obiteljska poljoprivredna gospodarstva.<sup>5</sup>

Ukoliko se obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo odluči za proizvodnju i prodaju proizvoda koji su usmjereni na životinjsko porijeklo tada je potrebno obaviti registraciju na stranicama Uprave za veterinarstvo i sigurnost hrane ministarstva poljoprivrede Republike Hrvatske.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Narodne novine, dostupno na :[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_03\\_29\\_585.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html), pristupljeno 24.05.2021.

<sup>5</sup> Ministarstvo poljoprivrede RH, dostupno: <https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute-teme/poljoprivreda-173/poljoprivredna-politika/obiteljska-poljoprivredna-gospodarstva/pitanja-i-odgovori/1322>, pristupljeno 26.05.2021.

<sup>6</sup> Uprava za veterinarstvo i sigurnost hrane, dostupno: <http://www.veterinarstvo.hr/default.aspx?id=119>, pristupljeno 06.08.2021.

### 3.2. Značaj OPG-ova za gospodarstvo Republike Hrvatske

Pojava OPG ova u Hrvatskoj može se povezati s procesom u kojemu se ukida feudalizam sredinom 19. stoljeća, te dolazi do raspada kućnih zadruga i individualizacije seljaštva.<sup>7</sup> Župančić M.(2005) navodi kako su prisutna dva razdoblja nastanka obiteljskih gospodarstava. Prvo razdoblje odnosi se na tradicionalan način života u selu koji je trajao do Drugog svjetskog rata dok se u drugom razdoblju događa promjena iz agrarnog u industrijsko-urbani način društva u Hrvatskoj.

Poljoprivreda u Hrvatskoj je prije svega od velikog značaja zbog osiguranja dovoljne količine kvalitetne hrane, kako bi se zadržala gospodarska aktivnost te sve veća zaposlenost u ruralnim područjima. Kada govorimo o vlastitoj proizvodnji u poljoprivredi te obiteljskoj sinergiji za obavljanje djelatnosti tada dolazi do pojave OPG-ova.<sup>8</sup> U Hrvatskoj je registrirano 150 000 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava te svoju važnost mogu istaknuti kroz očuvanje poljoprivrede, očuvanje ruralnih prostora, jačanje lokalne ali i državne ekonomije, zapošljavanju radne snage te pozitivnog utjecaja na ukupnu sigurnost za prehranu i njezinu upotrebu.

Međutim, u Hrvatskoj je razina produktivnosti koja se odnosi na proizvodnju hrane na razini 30% prosjeka Europske unije što je postavlja na sami kraj. Česti problem ali ujedno i najveći je uvoz jeftine robe iz inozemstva te veliki strukturalni problemi. U situaciji, kao što je pojava pandemije, Hrvatska se isključivo treba fokusirati na domaće proizvođače jer je prekinuti lanac opskrbe zatvaranjem granica širom Europe. Ključnu ulogu zauzimaju OPG ovi gdje je sve više razvijena svijest hrvatske javnosti o upotrebi domaće hrane što svakako treba inicirati.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/50831>, pristupljeno 18.05.2021.

<sup>8</sup> Ministarstvo poljoprivrede, dostupno na: <https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute-teme/poljoprivreda-173/poljoprivredna-politika/prioriteti-hrvatske-politike/179>, pristupljeno 08.08.2021

<sup>9</sup> Minimax, dostupno na: <https://www.minimax.hr/blog-sto-su-to-obicajna-poljoprivredna-gospodarstva-opg/> 13.08.2021

## 4. Konzultantski proces

### 4.1. Definicija konzultantstva

Od sve veće važnosti tvrtkama postaju potrebne savjetodavne usluge. Glavna uloga konzultantstva leži u cilju da poduzeća usmjere ka pravome putu, tj. da pokrenu poslovanje sa što manjom količinom rizika te većim uspjehom. Konzultanti nastoje u poslovanju pružiti što kvalitetnije financijske ali i nefinancijske savjete i preporuke. Konzultantstvo je profesionalna usluga putem koje se nastoje pružiti praktična znanja, savjeti, iskustva i pomoć drugima. Kako bi se u što kvalitetnijoj mjeri provodio posao i upravljalo njime, opisuje se i kao transfer znanja klijentima od strane konzultanta.<sup>10</sup>

U situaciji u kojoj je prisutna stagnacija te dolazi do pojave krize u sve većoj mjeri, potražnja za uslugama konzultanata od velikog je značaja. Tvrtkama su potrebna inovativna rješenja za rast, učinkovitost ali i zaštitu od mogućih vanjskih rizika. Ključno pitanje koje se postavlja jest što od konzultanata očekuju klijenti te što će zaista od njih i dobiti. Kada je riječ o tržištu poslovnog savjetovanja ono nudi mnogo opcija od angažiranja lokalnih tvrtki, internacionalnih velikih kuća pa sve do iskusnih pojedinaca konzultanata.<sup>11</sup> Treba napomenuti kako prije nego što konzultantski proces stupi na snagu, menadžer mora uvidjeti sa zaposlenicima od čega započinje problem u poduzeću. Također, potrebno je odrediti koji su resursi potrebni te skicirati moguća rješenja za rješavanje problema.

Tri su bitna razloga za angažiranjem konzultanta:

- nedostatak resursa
- manjak znanja
- potreba za objektivnim i neovisnim mišljenjem<sup>12</sup>

Ljudski resursi i nisu uvelike ti koji manjkaju u poduzeću, no često se problem nalazi u zauzetosti resursa u drugim poslovima. Poduzeća često raspolažu sa specijalistima, no ponekad njihovo znanje i iskustvo nije dovoljno kako bi sagledali širu sliku već je potrebno razmotriti

---

<sup>10</sup> Rupčić; Odabir konzultanta, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno: 29.05.2021.

<sup>11</sup> <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/sto-poduzetnici-trebaju-znati-o-angaziranju-konzultanata-110624> 16.08.2021.

<sup>12</sup> Rupčić; Odabir konzultanta, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno: 29.05.2021.

objektivni pogled na situaciju. Kod ljudskih resursa, potrebno je prije svega obaviti razgovor sa zaposlenicima te uvidjeti njihovu spremnost za sudjelovanje u dobivanju konzultantskih usluga. <sup>13</sup>Manjak znanja u samom poduzeću može stvarati trajne probleme. Često je u manjim poduzećima prisutno uvažavanje mišljenja vlasnika bez da zatraži savjet i pomoć iako nema dovoljno saznanja o određenoj temi ili području. Odluke se često donose neformalno sa nedovoljnom upućenosti u problematiku. <sup>14</sup>No, slika o poduzeću treba se promatrati istinito i objektivno. Bitno je uvažiti konzultanta i njegov savjet koji se neće poistovjetiti sa dosadašnjim mišljenjem kojega zastupa vlasnik ili menadžer. Važno je da konzultant stvori novi pogled na stvari ali i da stručan i precizan savjet. Prethodno opisanim razlozima zašto je važno uvidjeti koristi konzultanta, poduzeće može svoje poslovanje usmjeriti ka učinkovitosti te uspjehu. <sup>15</sup>

## 4.2.Faze u konzultantstvu

Konzultantskog proces sastoji se od:

- Odabira poduzeća
- Uspostave kontakta
- Posjete poduzeću
- Intervjua s vlasnikom, zaposlenicima
- Istraživanja tržišta
- Prikupljanja sekundarnih podataka
- Sastavljanje konzultantskog izvještaja<sup>16</sup>

Kada je riječ o odabiru poduzeća na konzultantu je procjena da li raspolaže sa dovoljnom količinom znanja, sposobnosti i iskustva te može li sudjelovati u savjetovanju za poduzeće ili ne. Na odabir poduzeća utječe i činjenica da su konzultanti međusobno različiti pa njihova odluka može ovisiti od teorijske do praktične orijentacije te možemo govoriti o samostalnom

---

<sup>13</sup>Rupčić; Odabir konzultanta, dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno: 29.05.2021.

<sup>14</sup> Instar, <https://lider.events/wp-content/uploads/sites/156/2018/01/Boris-Te%C5%A1ki.pdf>, pristupljeno 13.08.2021

<sup>15</sup> Infini, <https://infini.hr/angazirati-konzultanta-da-ili-ne-sto-poduzetnik-treba-znati-o-angaziranju-konzultanata/> pristupljeno 13.08.2021

<sup>16</sup> Nastavni materijali Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2013/04/P5\\_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2013/04/P5_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf) pristupljeno 13.08.2021

konzultantu ili specijaliziranim tvrtkama za konzultantske usluge. Nakon odabira poduzeća slijedi uspostava kontakta. Uspostava kontakta najčešće se odvija telefonskim razgovorom ili mailom nakon kojega slijedi posjeta poduzeću. Prije samoga dolaska u poduzeće, konzultant treba raspolagati sa informacijama o djelatnosti u kojoj poduzeće posluje. Dolaskom u poduzeće konzultant treba uvidjeti u kakvoj je situaciji poduzeće te zahtjeve klijenta.

Zatim slijedi intervju sa vlasnikom te zaposlenima.<sup>17</sup> Treba istaknuti kako je bitna kvalitetna povezanost koja treba biti prisutna između konzultanta te poduzeća i njihovih klijenata. Konzultant treba aktivno slušati klijenta, postavljati pitanja te voditi bilješke.<sup>18</sup>

Važno je istaknuti kako poduzeće treba pružiti na raspolaganje konzultantu prethodne i arhivirane podatke kako bi konzultant u što većoj mjeri i učinkovitije mogao pridonijeti na daljnjem uspješnijem poslovanju i prijedlozima. Korisno je u poduzeću imenovati i projekt menadžera koji bi trebao biti u direktnom kontaktu s konzultantom. Konzultanti postaju i dio tima pa je održavanje sastanaka sa njima poželjno kako bi se poduzeću osigurao što bolji uspjeh.

19

Konzultant uz postojeće podatke sa kojima raspolaže unutar poduzeća provodi i istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta obavlja sa kupcima, dobavljačima te konkurencijom nakon čega prikuplja i sekundarne podatke. Sekundarne podatke konzultant može prikupiti kroz dostupna istraživanja, knjižnicu, Hrvatsku obrtničku komoru (HOK), Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK) te Institucije za poticanje poduzetništva na nacionalnoj i lokalnoj razini (PPI). Na temelju prethodno opisanih podataka, konzultant sastavlja konzultantski izvještaj. Treba napomenuti da prije sastavljanja izvještaja, konzultant treba sa klijentom provjeriti kakav format izvještaja želi. U izvještaju konzultant treba navesti najvažnije teme za klijenta i poduzeće. Konzultant treba identificirati probleme te ih navesti. Potrebno je istaknuti probleme koji su brzo rješivi te staviti naglasak na probleme za koje zaposlenici misle da su od važnosti.

Sa prethodnom opisanim, na konzultantu je da razvije što kvalitetniji konzultantski izvještaj. Da bi izvještaj bio što kvalitetniji treba se pridržavati savjeta:

---

<sup>17</sup> Nastavni materijali Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, dostupno na:

[http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2018/05/Konzultanski\\_proces.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2018/05/Konzultanski_proces.pdf) pristupljeno 17.08.2021

<sup>18</sup> Netokracija; Konzultanti, dostupno na: <https://www.netokracija.com/konzultanti-51346> pristupljeno 01.06.2021.

<sup>19</sup> Rupčić; Kako odabrati najboljeg konzultanta, dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno 01.06.2021.



Proces i pisanje ne smije se staviti nisko na listi prioriteta, prioritet treba biti komunikacija s poduzetnikom i članovima tima te važnost treba pridodati dogovoru oko kvalitete rezultata ali ne gledajući na odnose koji su prisutni u timu te treba biti entuzijazma i treba uživati u procesu učenja.<sup>20</sup>

S kvalitetnim konzultantom poduzeće može razvijati uspješno poslovanje. Snažna vizija stvara snažnu organizacijsku kulturu, gdje je energija zaposlenika usklađena s energijom organizacije. Na temelju povezanosti dolazi do rezultata u povjerenju, zadovoljstvu klijenata, dinamičnoj i odanoj radnoj snazi te profitabilnosti. Obrnuto, kada organizacija ne funkcionira u skladu s vrijednostima koje proklamira, povjerenje i odanost zaposlenika i klijenata se smanjuje, što značajno utječe na sve aspekte poslovanja. (Blanchard 2010:23).

---

<sup>20</sup> Rupčić; Kako odabrati najboljeg konzultanta, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf) , pristupljeno 01.06.2021.

## 5. Poslovanje tijekom krize

### 5.1. Pojam krize

Riječ kriza na grčkom *krisis* označava odluku, opasnost, preokret. Međutim sama riječ odnosi se na procjene davanja mišljenja ili donošenje odluke. Također tom se riječju ukazuje na nestabilnost u društvenim, ekonomskim ili političkim poslovima. Kriza označuje tešku situaciju nakon koje dolazi do katastrofe ili razrješenja. Ukratko opisano označava nestašicu. Ako se osvrnemo na krizu u ekonomiji, ona je praćena rastom nezaposlenosti te siromaštvom. Kriza predstavlja veliki privredni poremećaj koja u pretkapitalističkom načinu proizvodnje svoje učinke prikazuje kroz nedovoljnu proizvodnju tj. oskudicu sredstava za život koji se pojavljuju tijekom prirodnih katastrofa ili elementarnih nepogoda.<sup>21</sup> Kešetović i Toth (2021) navode kako pojam kriza često povezujemo sa negativnim događajima. Kriza nije događaj koji je samostalan već je objektivan događaj u svijetu te subjektivna percepcija.

Mogu se istaknuti 4 bitne skupine, uzajamno povezanih, kriza odnosno prijetnji kako ih definira organizacija Ujedinjenih naroda:

- porast siromaštva
- onečišćenje okoliša
- zanemarivanje osnovnih ljudskih prava te njihovo nepoštivanje
- povećanje vojnih potencijala (upotreba oružja)<sup>22</sup>

Ako se osvrnemo na gospodarsku krizu, njihovi uzroci mogu biti financijski, politički, prekidi trgovinskih tokova i sl. Međutim ekonomske krize povezuju se sa psihološkim čimbenicima, pogrešnim očekivanjima, dinamikom investicija, nedovoljnom potrošnjom ali i pogrešnom monetarnom politikom.<sup>23</sup>

Kako je već i ranije opisano, financijska kriza gledajući unatrag izazvana je monetarnim ekcesima koji su doveli do velikog „booma“. U krizi prije izazvane koronavirusom imali smo boom koji se odnosio na tržište nekretnina te koji je doveo do financijskih poremećaja. Tako se stvara politika „jeftinog“ novca koja potiče prekomjernu potražnju. (Stojanov, 2012:206)

---

<sup>21</sup> Pojam krize, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/211341>, pristupljeno 05.06.2021

<sup>22</sup> Pojam krize, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/211341>, pristupljeno 05.06.2021

<sup>23</sup> Enciklopedija, dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17360>, pristupljeno 18.08.2021

Kriza nam ukazuje na odmak od normalnog rasporeda stvari uslijed događaja koji se odvijaju drugačije po prirodi, po trajanju i duljini od onoga koji je uobičajen, te se odluke donose u posve drugačijim okolnostima i često nepredvidivim u potpunosti. Kriza je kompleksna pojava jer može nastati na svim područjima društvenog života te izbija na površinu tako što uobičajeno pretvara u neplanirano i nepredvidivo. Međutim, temelj nastajanja krize promatrajući općenito pa i kada govorimo o suvremenoj ekonomskoj krizi proizlazi iz mikroekonomske te sustavne naravi. Možemo istaknuti faktore poput maksimizacije profita, moralnog hazarda, zaduženosti poduzeća, asimetričnih informacija koje možemo identificirati u velikim krizama, a njihovo kumuliranje se razvija tijekom faze prosperiteta. Kao ključni element koji utječe na gospodarski život kako za male dionike kao što su poduzeća tako i za velike sustave kao što je država važnost treba pridodati bankama. Njihovo odgovorno poslovanje i stabilnost automatski upućuje na „mirno“ poslovanje u gospodarstvu. Prirodno je da se u gospodarstvu javljaju trenutci kada ciklus krene silazno ali i uzlazno. Kroz opisani način banke trebaju imati ulogu kako u trenutcima učinkovito upravljati novcem bez obzira radi li se o trenucima u kojima gospodarstvo posluje uzlazno ili gospodarstvo klizi prema krizi. Neki od autora navode da “kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom ali i misaonom procesu” (Osmanagić Bedenik, 2003:12).

Kada govorimo o krizi, najčešće se ona poistovjećuje sa poslovnom krizom. Prema Osmanagiću Bedenik (2003) poslovna kriza definira se kao neplanirani i neželjeni proces koji ima ograničeno vremensko trajanje i utjecaj koji ima štetno djelovanje na ciljeve s ambivalentnim ishodom. Riječ kriza danas se koristi kao „kutija za sve“, tj. sve što se odnosi na negativne događaje povezuje se sa navedenim pojmom. Također, termin kriza odnosi se i na neželjene, nezamislive te nesigurne situacije.

## **5.2. Vrste kriza**

Prema Lueckeu (2005.) nemoguće je nabrojati sve poslovne krize, no bitno je razumjeti glavne vrste rizika koje mogu biti od značaja da se ustanovi koje krize organizacija treba izbjeći ali i na koje se treba pripremiti. S jedne strane govorimo o krizama koje se nalaze unutar organizacija dok se druga vrsta nalazi izvan njih što ovisi i o rizicima tj. vrsti poslovanja sa kojom poduzeće posluje. Vanjski uzroci kako i sama riječ opisuje nastaju izvan organizacije u okolini za koje se navodi kako organizacija nema velikog utjecaja na uzroke. Vanjski uzroci krize odnose se na prirodne katastrofe, promjene koje se događaju u politici te društvu,

promjene na tržištu te recesiji. Također, možemo govoriti i o krizama koje nastaju unutar organizacije. Takve krize najčešće je teže opaziti i uočiti ih. Kao primjer može se navesti narušavanje međuljudskih odnosa, slabija kvaliteta organizacije rada, nedostatak korporacijske kulture, slabo razvijena komunikacija itd. Razni su uzroci krize, no kako navodi J. Welsh (2005), kada je u pitanju kriza, svaka je kriza drugačija.

Krize možemo razvrstati u određene skupine tj. vrste kriza koje možemo podijeliti prema:

1. Okolini iz koje dolaze – krize koje nastaju zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko političke okoline, krize javnog mišljenja.
2. S obzirom na vrijeme upozoravanja – iznenadne krize, smrtni slučaj, prikrivene krize, revizije, činitelji unutar organizacije
3. S obzirom na njihovo doživljavanje – neobične i percepcijske krize (Novak, 2001: 43)

Prema Heathu i Coombusu (2006.) na vrste te tipove kriza utječu tri krizne skupine te je njihov temelj na reputacijskim prijetnjama koje se odnose na kriznu odgovornost. Sa prethodno opisanim, razlikujemo tri reputacijske prijetnje: blage, umjerene te opasne reputacijske prijetnje.

Vrste kriza te njezine različitosti sve više predstavljaju i ostavljaju utisak na život te način poslovanja poduzeća. Važnost u kriznim situacijama treba pridodati predviđanju, upravljanju te efikasnom rješavanju kriznih situacija i opasnosti. Važnost se nalazi u prilagodbi krizi, pripremi i prihvaćanju za različite cikluse poduzeća.

Može se istaknuti kako se u literaturi najčešće navode tri obilježja koja su zajednička za sve krize:

Prijetnja – do nastanka krize dolazi kada su bitne vrijednosti poput života, zdravlja, sigurnosti i bogatstva ugrožene. Što je opseg njihovog ugrožavanja veći to je i riječ o kompleksnijoj te opasnoj krizi. Poplave, potresi, tornada ostavljaju duboki osjećaj krize te su primjer koji i sa sobom nose prijetnje smrću, povrede i razaranja.

Hitnost (vremenski pritisak) – problemi i prijetnje sastavni su dio krize. Međutim, stručnjaci postaju sve više zabrinuti za probleme tj. budućnost globalnog zatopljenja i mirovinskih fondova jer to nisu još uvijek dovoljno niti započete teme sa kojima se političari i stručne osobe bave, a svakako da su od važnosti. Vrijeme uvelike ima ključnu ulogu u rješavanju kriznih situacija. To je od velikog značaja za menadžere na operativnom nivou koji za donošenje odluka najčešće imaju nekoliko minuta ili sati. Kriza je veliko iskušenje jer se u uvjetima nespemnosti

i prividne neočekivanosti zahtijeva donositi odluke ali i povećava stres te rizik. Hitnost ima uvelike bitan značaj jer olakšava samo otkrivanje krize ali i kvalitetno planiranje.

Nesigurnost - kriza je praćena visokim stupnjem nesigurnosti o prirodi i potencijalnim posljedicama prijetnje: Kako se dogodilo i što se događa? Tko je sljedeći? Koliko su stvari loše? Postavljanjem pitanja te sve većom razinom nestabilnosti otežava se traganje za rješenjima, odnosno odgovorom na pitanje: što mi možemo učiniti i kakav mi možemo imati utjecaj? Što će se dogoditi ako izaberemo određenu opciju i način?<sup>24</sup>

Uz prethodno opisano, kriza najčešće može imati utjecaj na svaku organizaciju, bilo da je riječ o neprofitnoj ili profitnoj. Kriza je ujedno i točka preokreta kada je u pitanju razvoj događaja i aktivnosti te predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti. Kriza dovodi i do situacije u kojoj trebamo donositi odluke te u manjoj ili većoj mjeri njome možemo upravljati te na nju možemo imati utjecaj. Kriza je vremenski ograničena jer ima svoj početak, razvoj, vrhunac i kraj te obuhvaća veći broj dionika i iz nje se stvaraju posljedice te utječe na povećanje stresa i promjenu odnosa u organizaciji te radu njezinih članova.

### **5.3. Poslovanje tijekom krize 2008./2009. godine**

Krajem 2008. godine financijska je kriza poprimila globalne razmjere i stvorila veliki utjecaj na svjetsku ekonomiju. Značajni utjecaj na krizu imaju i cijene nekretnina na američkom tržištu. U 2006. godini cijene nekretnina na američkom tržištu dosegle su svoj vrhunac, nakon čega cijene drastično padaju te se događa slom tržišta u kolovozu 2007. godine te problemi koji se pojavljuju u međubankovnoj trgovini. Sa 2008. godinom pad cijena nekretnina je još veći te iznosi 17%. Kriza se sve više širi i zahvaća globalno financijsko tržište te veliko upozorenje i opasnost dolazi sa krahom Bearn Stearnsa– investicijske banke u Sjedinjenim Američkim Državama.<sup>25</sup>

Osim prethodno opisanog, niske kamatne stope privukle su građane na korištenje kredita koji se u uobičajenim uvjetima nisu mogli kvalificirati da bi ostvarili kredit. Dolazi do novog kreditnog tržišta u kojemu se odobravaju krediti sa niskim kreditnim rejtingom. Velika dostupnost kredita sa sobom je povezala i tržište nekretnina tj. potražnju za nekretninama što

---

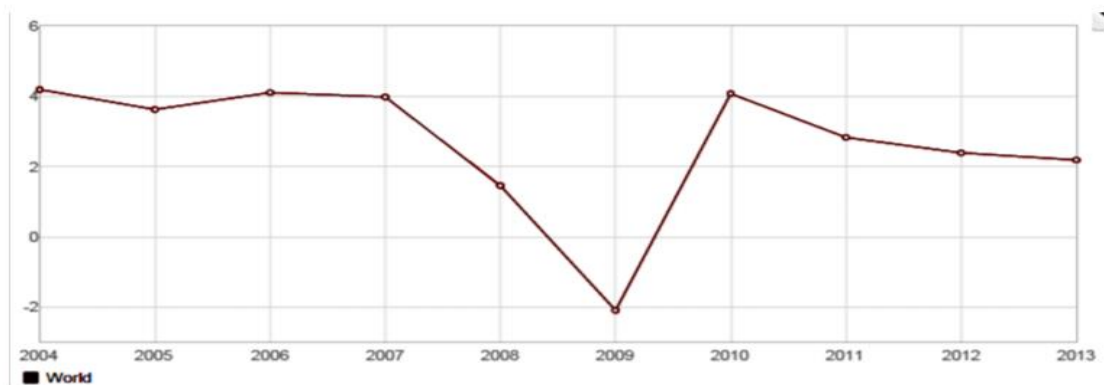
<sup>24</sup>Pravnik: Časopis za pravna i društvena pitanja, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=31544](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=31544) , pristup 05.06.2021.

<sup>25</sup>Hrčak; Globalna financijska kriza [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144354](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144354), pristup 05.06.2021.

dovodi do povećanja cijena. Cijene su u velikoj mjeri rasle te je bilo samo pitanje vremena kada će se dogoditi događaj poput krize. Međutim, sa prethodno opisanom situacijom dolazi i do velike količine visokorizičnih ugovora u plasmanu banaka te je nužno razviti inovativna rješenja tj. sekurizaciju. Sekurizacija predstavlja tehniku na financijskom tržištu gdje se nelikvidna imovina (najčešće nenaplativa potraživanja) pretvara u prenosive vrijednosne papire. Nastoji se prenijeti rizici koji nastaju kroz nemogućnost naplate nelikvidnih potraživanja na investitore te se osigurava određeni iznos kapitala koji je prikupljen kroz plasman vrijednosnih papira.<sup>26</sup>

Treba istaknuti kako je globalna financijska kriza doživjela goleme gubitke ali i ostavila veliki utjecaj na BDP koji je prikazan slikom te opisan u nastavku.

**Slika 1. BDP svjetskog gospodarstva u razdoblju od 2004. – 2013. godine u %**



Izvor:

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/1W?display=graph>, pristupljeno 06.06.2021.

Iz slike 1. može se zaključiti kako je godišnji rast svjetskog BDP-a u razdoblju od 2004. godine do 2007. godine imao neprekidni rast koji se bilježio u rasponu od 3,6% do 4,2% te se može uočiti kako je u 2008. godini došlo do značajnog pada razine rasta na 1,5%, ta ubrzo i negativnog rasta od -2,1% sa 2009. godinom. Nakon velikoga pada koji je ujedno izazvan pojavom krize, do ponovnog rasta u gospodarstvu dolazi 2013. godine.

<sup>26</sup> Sekurizacija, <https://lider.media/sto-i-kako/sekurizacija-sve-popularniji-nacin-pretvorbe-nenaplativih-potrazivanja-132697>, pristupljeno 16.08.2021

Kriza nije zaobišla ni Hrvatsku. U predkriznom razdoblju velika usmjerenost odnosila se na iniciranje, održavanje i toleranciju visokog dvojnog deficita – platno-bilančnog i fiskalnog. Brzim akumuliranjem vanjskog i javnog duga dovodi se cijeli ekonomski razvoj zemlje u dugoročnu neodrživost, a mjere koju su poduzimale vlasti pokazale su se zakašnjelim i nedovoljnim da bi se izbjegla ozbiljna recesija. U nastavku rada opisano je kretanje vanjskog duga Hrvatske u razdoblju od 2009. do 2014. godine.

**Tablica 2: Kretanje vanjskog duga Hrvatske od 2009. do 2014. godine**

Godina	Iznos (mlrd. EUR-a)
2009.	45,6
2010.	46,9
2011.	46,4
2012.	45,3
2013.	45,8
2014.	46,4

Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr> , pristupljeno 07.06.2021.

Iz tablice 2., može se uočiti kako je dug u malim omjerima oscilirao te je njegov prosjek oko 46 milijardi EUR. Ako se osvrnemo na 2014. godinu, bruto inozemni dug iznosio je 46,4 milijardi EUR. Sa navedenim, nastavlja se situacija u kojoj pod sve većim pritiskom financiranja visokog proračunskog deficita, dolazi do rasta općeg duga države uz prisutni i dugogodišnji pad duga koji se odnosi na kreditne institucije kao i za ostale domaće sektore.

Pojava svjetske financijske krize stvara veliko urušavanje i na hrvatsku ekonomiju. Zaustavljanje priljeva inozemnog kapitala te nagli pad inozemne potražnje za robama ali i uslugama dovode do sve većeg urušavanja modela hrvatske ekonomije. Bilo je to drastično upozorenje da su potrebne radikalne promjene ključnih mehanizama, relacija i parametara funkcioniranja ekonomije ali i društva kao cjeline. (Rohatinski, 2019:12)

U Hrvatskoj, proračun se temeljio na projekciji rasta BDP-a od 2% i predviđao je deficit od 0.9%, dok je već tada bilo jasno kako su makroekonomska kretanja nepovoljna te da će u 2009.

doći do pada BDP-a. Rebalans proračuna, koji je najavljen antirecesijskim paketom donio je smanjenje rashoda od 5,4 milijarde kuna, sa 126.9 milijardi kuna na 121.5 milijardu kuna, uz planirani deficit od 1.4% BDP-a.

Brži rast te razvoj hrvatske ekonomije podrazumijeva koncipiranje i provedbu vlastite politike usmjeravanja, podrške i financiranja aktivnosti koje se odnose na investicije kako bi se što uspješnije koristili mehanizmi kohezije na zajedničkom tržištu. Također, potrebno je jačanje ekonomskih odnosa sa subjektima izvan EU koji su tijekom prošle financijske krize bili na minimumu. Primjer je odnos Hrvatske sa Rusijom gdje udio izvoza Hrvatske u 2017. u Rusiju iznosi samo 1,3%, dok u Kinu 0,8%. (Rohatinski, 2019:94)

Međutim, navedene sugestije odnosile su se na oporavak još od krize 2008. godine, no ono što je uslijedilo sa 2019., pa i u Hrvatskoj u 2020. godinu je novi udar na gospodarstvo, novi „pad“ pod nazivom „koronakriza“.

#### **5.4. Predviđanje utjecaja tzv. „koronakrize“ na poslovanje**

Nova pandemija, pandemija virusa COVID-19 (kolokvijalno nazvanog koronavirus), pojavila se u Kini 2019. te se ubrzo proširila ostatkom svijeta. Osim što je utjecala na ljudsko zdravlje, značajan utjecaj i štetu ostavlja i na gospodarstvo diljem svijeta. Prvi slučaj oboljeloga od virusa COVID-19 u Hrvatskoj zabilježen je u veljači 2020. godine. Situacija u kojoj smo se našli naglo, nepredviđeno i preko noći, koja nas neumoljivo usmjerava na same sebe i suočavanje s osnovnim ljudskih strahovima i gubitcima, svima ostavlja trag.<sup>27</sup> COVID-19 stvorio je velike izazove u radu, a posebice prilagodbu i promjene u zdravstvu budući da je riječ o nepoznatoj, tada, danas sa nešto više informacija, zarazi. Velika je lista poslova u kojima su zaposlenici bili u izravnom kontaktu sa drugim zaposlenicima ili kupcima. Zaposlenici u kafićima, restoranima, lancima brze prehrane, u trgovina.. samo su dio onih koji svoj posao obavljaju u izravnom kontaktu sa kupcima. No, treba istaknuti kako je i dio poduzeća, ponajviše onih koji se odnose na IT industriju, telekomunikaciju, pa i školstvo, svoj rad preusmjerio na rad od kuće čime se uvelike smanjuje mogućnost zaraze virusom.

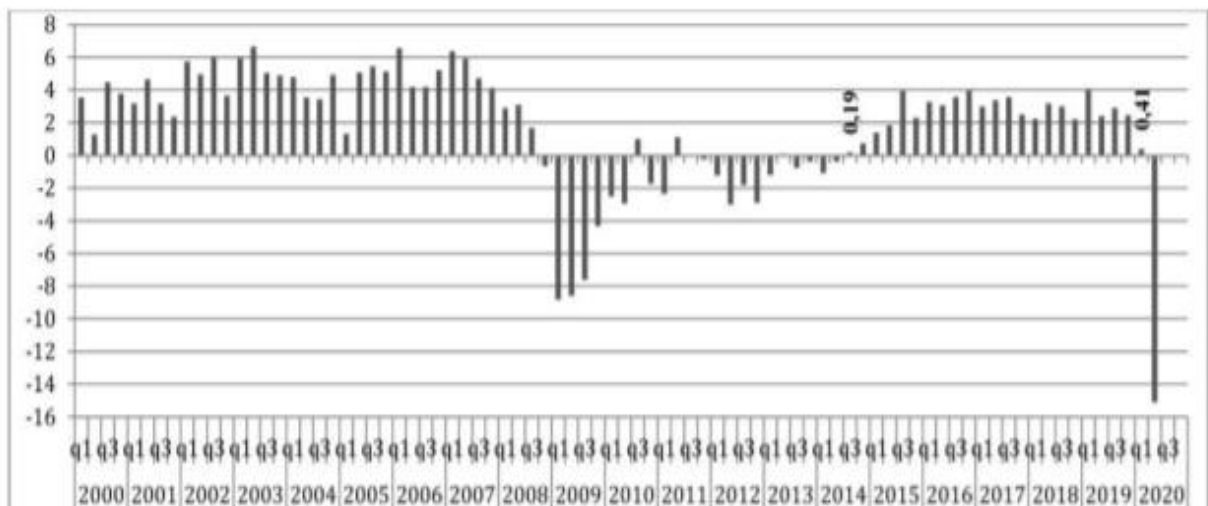
---

<sup>27</sup> Koronavirus i mentalno zdravlje, dostupno na: [http://psiholoska-komora.hr/static/documents/HPK-Koronavirus\\_i\\_mentalno\\_zdravlje.pdf](http://psiholoska-komora.hr/static/documents/HPK-Koronavirus_i_mentalno_zdravlje.pdf), pristupljeno: 07.06.2021



Međutim, smanjenje društvenih kontakata dovodi i do smanjenja osobne potrošnje. Veliki gubitak stavlja se i na velike trgovačke lance, ali i na izvoz. Također, utjecaj je i na smanjenje privatnih investicija sa snažnim negativnim šokom potražnje. Treba napomenuti i kako je razdoblje zatvaranja dovelo do snažnog smanjenja poreznih prihoda ali i doprinosa. Uz šok koji se odnosi na potražnju, većina poduzeća morala je stagnirati svoje poslovanje, što dovodi i do šoka ponude. Kako je i prethodno navedeno, dio radnika iskoristio je mogućnost da svoje poslovne obaveze i zadatke obavljaju radom od kuće što će uvelike utjecati i u budućnosti na fleksibilniji rad i uvjete. Posljedice na tržištu rada najviše se ogledaju u gubitcima posla koji su posljedica drastičnog pada prometa ili stagnacije rada. Kao primjer možemo istaknuti rad ugostitelja posebice onih na Jadranu kojima je fokus zarade u turizmu te njezinim djelatnostima. Cjelokupni tijek poslovanja za RH prikazan je u nastavku.

**Slika 2: Poslovanje tijekom „koronakrize“**



Izvor:

[http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004\\_Rogic\\_Bogdan\\_Raguz.pdf](http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004_Rogic_Bogdan_Raguz.pdf), pristupljeno 09.06.2021.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) ako govorimo o prvom kvartalu 2020. godine tada dolazi do rasta od 0,4%. Usporavanje te slabi rast posljedica je uvođenja epidemioloških mjera iz ožujka, no veliki pad potvrđen je u drugom kvartalu te je iznosio 15,1%.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Raguz, Rogić: 2001; Ekonomska politika RH, dostupno na [http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004\\_Rogic\\_Bogdan\\_Raguz.pdf](http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004_Rogic_Bogdan_Raguz.pdf), pristupljeno 09.06.2021.

U novijoj povijesti nije zabilježen šok koji nema ekonomsko ishodište. Pokušaji neutralizacije do sada su svoj oslonac imali u stabilizacijskim mjerama monetarne i fiskalne politike. Međutim, dosezi mjera ograničeni su iz tri razloga. Prvi razlog je oporavak o protuepidemijskoj, a ne o ekonomskoj politici. Treba istaknuti kako ekonomisti i poduzetnici na odluke nisu mogli imati utjecaj u politici u borbi protiv pandemije. Drugi razlog je prekinuto gospodarstvo gdje je duži period obnove veza. Kroz krizu dolazi i do promjene u ekonomskim odnosima te se ujedno stvara nova konstelacija za vrijeme koje nastupa nakon krize. Treći razlog može se izdvojiti za mjere monetarne i fiskalne stabilizacije koje se pojavljuju kao odgovor na promjene u poslovnom ciklusu unutar ekonomskog sustava. Međutim, monetarna politika nije u mogućnosti sanirati štetu već može osigurati da se kriza ne produbi te da se na financijski sustav ne ostavi još veći udar. Pomoć u društvu te prilagodba novonastaloj situaciji može se postići kroz promjene javnih prihoda, rashoda, deficita i javnog duga. (Šonje, Kotarski, 2020:208)

Vince (2020:7) navodi kako će se poduzeća jako dugo morati nositi s psihosocijalnim posljedicama koje su uzrokovao virus COVID-19. Među zdravstvenim djelatnicima sve je više prisutna neispavanost, nesanica, depresija, ali i velika razina stresa. U Wuhanu u bolnicama da bi se pružila psihološka pomoć organizirani su timovi koji pružaju podršku djelatnicima.<sup>29</sup> Osim psiholoških problema, veliki problem stvaraju financije tj. velika zaduženost i nedostatak sredstava gdje veliku ulogu imaju banke.

Središnje banke koje za cilj imaju upravljanje velikim valutama, a čija je potražnja globalna mogu bez prevelikih ograničenja ponuditi dodatnu likvidnost kroz obaranje kamatnih stopa na nulu, ili čak ispod nule, te utjecati na povećano djelovanje niskih kamatnih stopa primjenom mjera kvantitativnog popuštanja. No, središnje banke koje se temelje na upravljanju malih valuta čija je potražnja lokalna i nestabilna imaju sužen manevarski prostor za prethodno navedene akcije. One s jedne strane nastoje osigurati dodatnu likvidnost kao što čine i velike središnje banke, ali s druge strane nastoje utjecati na pojavu financijskog poremećaja. (Šonje, Kotarski, 2020:209) Zbog pada profita i gubitka posla fizičke i pravne osobe suočene su sa vraćanjem kredita. Poslovne banke mogu doprinijeti dugotrajnom oporavku kroz poslovne politike. Posljedice će se dugo odraziti i na proračun Republike Hrvatske zbog manjih prihoda i rashoda, čiji je rezultat u pogoršanju omjera duga i BDP-a.

---

<sup>29</sup> Liječnički vjesnik; COVID – 19 pet mjeseci poslije, <https://doi.org/10.26800/LV-142-3-4-11> pristupljeno 11.06.2021

## 6. Preporuke za pripremu poslovnih subjekata McKinsey

Razvoj konzultantstva započinje krajem 19. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Iz SAD-a, konzultantstvo se širilo prema Europi i na ostatak svijeta kroz osnivanje i razvoj modernih organizacija za konzulting. Godine 1886. osnovana je prva menadžment konzulting tvrtka čiji je vlasnik Arthur Dehon Little, a glavni fokus tvrtke je na tehničkim istraživanjima. Međutim, 1914. godine osnovana je i prva menadžment konzulting tvrtka pod nazivom Booz Allen Hamilton koja je služila za vladine i industrijske klijente. No, prva tvrtka koja je osnovana za menadžment i strategiju, otvorena poslovnom sektoru je bila Mc Kinsey & Company. (Kiechel, 2010:97). Nakon ove, započela je era pokretanja drugih tzv. konzulting tvrtki diljem svijeta.

Danas možemo istaknuti tri velike konzulting tvrtke, koje imaju poslovnice diljem svijeta: McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) i Bain koje se ujedno nazivaju i „velikom trojkom“. Ako bi popis proširili na deset globalnih dominantnih tvrtki, on bi prema portala AdvisoryHQ, obuhvaćao i A.T. Kearney, Accenture, Deloitte Consulting, EY, Oliver Wyman, PricewaterhouseCoopers (PwC) te Strategy&. <sup>30</sup>

Upravo tijekom posljednje, koronakrize, „velika trojka“ je ponudila mjere kojima bi se poduzeća diljem svijeta mogla što bolje pripremiti za nove izazove poslovanja. McKinsey & Company je definirao mjere za pripremu poslovanja tijekom krize te načine kako umanjiti rizik s kojim bi se poduzeće moglo susresti tijekom koronakrize. Mjere McKinsey & Company su slične preporukama i mjerama Hrvatskog stožera civilne zaštite (HSCZ). Glavni cilj mjera Hrvatskog stožera civilne zaštite upravo je zaštita zaposlenika kroz nošenje maski, dezinficiranje te iniciranje poslodavaca na brigu o zaposlenicima kroz mjerenje temperature te praćenje simptoma. HSCZ također, ovisno o epidemiološkoj situaciji preporuča ograničenja za rad od kuće za zaposlenike koji mogu imati osigurane potrebne uvjete.

U nastavku rada su detaljnije pojašnjene mjere McKinsey&Company.

---

<sup>30</sup> Lider, <https://lider.media/preporuceno/koje-konzultantske-kompanije-dominiraju-svjetskom-scenom-122235>, pristupljeno 17.08.2021.

## **1. Zaštita zaposlenika**

Za situaciju izazvanu COVID - 19 nitko se u potpunosti nije mogao pripremiti niti ju u potpunosti predvidjeti ali je dobro imati viziju sa kojom možemo pretpostaviti da se situacija poput ove ili slične ovoj može dogoditi i ostaviti još veće posljedice ako na nju nismo pripremljeni. Za same organizacije tj. poslodavce i njihove zaposlenike od bitnog je značaja praćenje mjera i propisa koje izdaje vlada te stožer civilne zaštite. U situaciji kao što je COVID-19 potrebno je osigurati dezinfekcijska sredstva i maske čije korištenje ovisi i o vrsti djelatnosti. Zaposlenicima je potrebno mjeriti temperaturu i pri pojavi simptoma upozoriti ih da se jave poslodavcu te da određeni period ne dolaze na radno mjesto ili svoj rad preusmjere na rad od kuće. Poslodavac je osoba koja treba u velikoj mjeri „pratiti“ pod kojim uvjetima njegovi zaposlenici rade te ukoliko se pogorša cjelokupna situacija treba zaustaviti poslovanje kako ne bi ugrozio sebe ali i svoje zaposlenike.

## **2. Uspostava multifunkcionalnog tima za odgovore**

Ono što je od velike koristi u kriznim situacijama je podjela aktivnosti u poslovanju na 5 jedinica: zaposlenike, stres koji se javlja kao uzrok financijama i planom u kriznim situacijama, prodaja i marketing, lanac nabave i druge važne jedinice poslovanja. Važnost se pridodaje i smjernicama kako bi govorili o sve većoj održivosti na način da se kreira 6 – tjedni kalendar najvažnijih koraka, plan za svaki dan, nadzorna ploča putem koje se prati napredak te karta prijetnji. Na navedeni način smanjuje se mogućnost od iznenadnih zadataka te nepredviđenih poslova te se sve odvija puno kvalitetnije i učinkovitije.

## **3. Testiranje stresa, osiguranje likvidnosti te izrada plana za krizne situacije**

Potrebno je imati kreirane scenarije u poduzeću koji su prilagođeni samom poduzeću. Važno je uvesti scenarij planiranja. Međutim, važno je uočiti varijable koje imaju utjecaj na prihode i troškove. Za svaki scenarij potrebno je definirati ulazne brojeve za svaku varijablu pomoću analitike te kroz stručni unos. Od velikog značaja su ključne varijable i čimbenici koji utječu na financije pomoću kojih bi došlo do sve veće razine učinkovitosti. Treba istaknuti kako se treba usmjeriti i prema prepoznavanju poteza čiji je temelj na okidačima za stabilizaciju organizacije u svakom od scenarija.

#### **4. Stabilizacija lanca nabave**

Potrebno je osigurati stabilnost i uvidjeti u kakvom je odnosu poslovanje s njihovim dobavljačima. Da li su oni i dalje u mogućnosti surađivati tj. dostavljati narudžbe ili zbog njihove ne mogućnosti u poduzeću može doći do zastoja poslovanja. Ako su dobavljači ti koji ne mogu nastaviti sa isporukama i dostavama potrebno je pronaći druge dobavljače kako bi poslovanje i proizvodnja i dalje mogli funkcionirati. Dobavljači u ovakvim situacijama imaju veliki značaj jer mogu poduzeću pružiti i dalje nesmetan rad ali i usporiti ili u potpunosti ga zaustaviti. Za poduzeće je važno i koliko resursa ima na zalihama, koliki je njihov inventar ali je važno osigurati sklad i nesmetanost u proizvodnji.

#### **5. Ostati blizu klijenta**

Jedna od bitnih stavki i odlika uspješnih kompanija je ta da već predviđaju što njihovi poslovni partneri, kupci i konkurenti razmišljaju te kroz uvid i razmišljanje o budućnosti stvaraju stratešku konkurentsku prednost. Bitno je i od velikog značaja imati na umu da je nužno voditi računa o nematerijalnim dobrima, nematerijalnim kompetencijama i skrivenim sposobnostima. Kada se dogodi kriza ili neplanirana situacija, kupci su ti koji očekuju brzinu, ažurnost te prilagodljivost tvrtke tj. poslodavca pa su i oni sami spremni na prilagodbu kako bi dobili i dalje željeni proizvod. Dobar primjer tijekom epidemije COVID-19 je internetska kupovina tj. online način poslovanja. Znatno je veća brojka oglašavanja ali i narudžbi putem interneta tijekom krize.

#### **6. Vježbanje plana sa vrhunskim timom**

Mnoga pitanja se pojavljuju i postaju prisutna kada nastupi kriza i nepredvidiva situacija, te za zaposlenike i poslodavce su veliki izazovi. O mogućim situacijama koje će tek slijediti, o mnoštvu odluka i budućim situacijama potrebno je voditi brojne razgovore te iznositi mišljenja i stajališta kako bi se što optimalnije i efikasnije dobili rezultati. Potrebno je definirati određeni protokol kako bi na različita pitanja dobili i pronašli što kvalitetnije odgovore koji će nam pomoći u poslovanju i odlukama.

#### **7. Demonstrirati svrhu**

Kada su prisutne određene situacije, potrebno je i određeno prilagođavanje na njih. Novonastaloj situaciji poduzeća se moraju prilagođavati te uvidjeti što je korisno i potrebno, a što već i imaju u poduzeću te mogu upotrijebiti. Kao primjeri mogu se istaknuti i već ranije

opisana Internet prodaja ali i potražnja za lokalnim proizvodima. Može se navesti primjer tekstilne industrije koji svojim zaposlenicima mogu šivati maske, ali ih šivati i za prodaju. Dakako da tvrtke trebaju u krizi uočiti priliku i razmišljati pozitivno, te ne trebaju imati stav i mišljenje samo o financijskom gubitku ili zatvaranje kao opciju.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Theory of Consulation <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/Toward-a-General-Theory-of-Consulation.pdf>, pristupljeno 17.06.2020

## 7. Preporuke za poslovanje u poljoprivrednom sektoru

Pojava virusa COVID-19 dobar je prikaz upozorenja koliko zapravo ovisimo o uvozu prema Hrvatskoj poljoprivrednoj komori, te je ujedno i pokazatelj kako je Hrvatskoj potrebna jasna ali i snažna strategija kako bi se povećala proizvodnja hrane i poljoprivrednih proizvoda.<sup>32</sup>

U Hrvatskoj je jedna od vodećih grana industrije upravo prehrambena industrija. U njoj se realizira oko 28% proizvodnje ukupnoga prerađivačkog sektora i zapošljava oko 20% zaposlenih. Godišnje se od poljoprivrednog sektora stvara oko 6,3 milijardi kuna prihoda. Veliki su izazovi za hrvatske poljoprivrednike i prehrambenu industriju sa pojavom nove i još uvijek trenutne krize. Sa pojavom krize postavljaju se i razna pitanja te donose brojna razmišljanja u svim segmentima. No, istina i suočavanje sa krizom nalazi se u odgovorima na nekoliko bitnih pitanja.<sup>33</sup>

Jesmo li samodostatni kada je riječ o proizvodnji hrane, tj. imamo li osiguranu prehrambenu sigurnost te mogućnost neovisnosti?

Kako pokrenuti resurse u razdoblju koje dolazi pred nas?

Zbog malog domaćeg tržišta, oslabljene kupovne moći te sve većeg konkurencijskog pritiska domaćem tržištu, u RH do pojave koronavirusa jasno je da je poljoprivredno-prehrambeni sektor svoj rast i značaj imao kroz izvoznu orijentiranost. Jasno je da se prije pojave koronavirusa u sektoru poljoprivrede i prehrane odvijao rast koji se odnosio na izvoz tj. usmjerenost na inozemna tržišta. Kao razlog može se navesti malo domaće tržište, slabija kupovna moć ali i prisutnost većeg broja konkurenata na domaćem tržištu. Ključno je usmjeriti se na kratkoročne mjere koje trebaju odmah biti poduzete kako bi se očuvala poljoprivredna i prehrambena proizvodnja sa ciljem osiguranja tekuće likvidnosti za domaće proizvođače. Važno je uključiti državu kako bi se poljoprivrednim i prehrambenim proizvođačima ostavio prostor za plaće i ostale troškove kako bi se mogao održavati cjelokupni proizvodni proces. Dugoročno je značajna strategija i vizija razvoja sektora s jasno definiranim ciljevima u kojima se uvažava prostorna i regionalna heterogenost Hrvatske. Ti ciljevi svakako moraju biti na tragu

---

<sup>32</sup> Koronakriza, <https://gospodarski.hr/>, pristupljeno 18.06.2021.

<sup>33</sup> Koronavirus poljoprivrede, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/koronavirus-prijetnja-i-prilika-za-promjene-u-poljoprivredi-i-na-trzistu-hrane-14274>, pristupljeno 18.06.2021.

rasta proizvodnje, rasta dodane vrijednosti, povećanja za opremljenost tehnologijom i povećanja produktivnosti.<sup>34</sup>

Kriza je u velikoj mjeri ostavila utisak i na poljoprivrednike. Poljoprivrednici su bili suočeni s odlukom o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj čiju je odluku donio Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske 23. ožujka 2020. godine. Odlukom je otežano nesmetano obavljanje poljoprivredne proizvodnje. Od velike je važnosti mogućnost da poljoprivrednici imaju pristup svojim nasadima, usjevima i farmama na kojima imaju žive životinje te je svakako pozitivno što se veći dio radova u poljoprivredi obavlja na otvorenome.

35

U situaciji epidemije virusa COVID-19 donose se mjere Ministarstva poljoprivrede kojima bi se pomoglo s ciljem ublažavanja negativnog utjecaja virusa COVID-19 na poslovanje poljoprivrednika, ribara i drveno-prerađivačkog sektora. Paket u kojemu je opisano 11 mjera primjenjiv je na sve sektore, a glavni cilj je osiguranje likvidnosti tj. zadržavanje postojeće razine zaposlenosti.<sup>36</sup> Međutim, potreba za hranom je primarna te se poljoprivredu i prehrambenu industriju određuje kao stratešku gospodarsku granu u svim djelatnostima.

U nastavku rada, opisan je praktični primjer konzultantskog izvještaja OPG-a gdje je glavni cilj prikaz poslovanja tijekom *koronakrize*.

---

<sup>34</sup> Lider, <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/hrvatska-poljoprivredna-komora-opasnost-od-koronavirusa-prilika-je-da-se-pokrene-hrvatska-proizvodnja-hrane-130202>, pristupljeno 20.06.2021

<sup>35</sup> Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_35\\_737.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_35_737.html), pristupljeno 20.06.2021

<sup>36</sup> Ministarstvo poljoprivrede, <https://poljoprivreda.gov.hr/vijesti/ministarstvo-poljoprivrede-predstavilo-prve-mjere-suzbijanja-posljedica-koronavirusa/3911>, pristupljeno 20.06.2021



## **8. Praktični primjer – Konzultantski izvještaj o spremnosti OPG-a za poslovanje tijekom „koronakrize“**

Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u gospodarstvu. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo TM koje je promatrano, osnovano je 2000. godine te se proteže na 5ha. Objekti koji su opremljeni sa najsuvremenijom tehnologijom u proizvodnji mlijeka trenutno broje oko 400 krava, gdje se najviše ističu one pasmine Holstein. Kada je riječ o godišnjoj proizvodnji, ona je oko 2500000 litara mlijeka za kvalitetu prvog razreda, a od prvog dana uspostavljena je suradnja sa Vindijom. OPG obrađuje ukupno oko 300 ha zemljišta na kojemu se odabirom najboljih sorti i hibrida, visokim iskorištenjem ljudskih resursa i sredstava za rad, te primjenom vrhunske tehnologije proizvodi poljoprivredno sjeme, silaža i sjenaža koje se upotrebljavaju na samoj farmi. Svi članovi obitelji aktivno su uključeni u razne poslove na poljoprivrednom gospodarstvu s ciljem rasta i razvoja poslovanja te ostvarivanja poslovne dobiti. Kroz udruživanje različitih snaga i talenata, obitelj razvija uspješnu poslovnu organizaciju koja ima sposobnost donositi odluke kroz mišljenja različitih generacija. Upravo kroz sinergiju te zajedničku povezanost između članova obitelji, poduzeće uspješno, brže ali i lakše donosi odluke te se prilagođava promjenama.

Treba istaknuti kako je još puno velikoga i neiskorištenoga potencijala, poput proizvodnje sira koja je još uvijek u manjim količinama. Još uvijek se proizvodnja sira, kako sam vlasnik opisuje, radi za obiteljske potrebe, razonodu, te za njihovo zadovoljstvo.

### **Fluktuacija zaposlenika**

Navedeni OPG uz članove obitelji zapošljava 15 stalnih radnika koji odgovorno obavljaju svoje poslove i na taj način doprinose razvoju gospodarstva. Kroz godine rada sve veći je opseg poslovanja, a s njime i potreba za zapošljavanjem novih radnika. Za najvažniji resurs poduzeće smatra svoje zaposlenike te im se trudi osigurati što povoljniju atmosferu te razviti što kvalitetnije međuljudske odnose koji ostavljaju značaj na zadovoljstvo i motivaciju u obavljanju posla. Od samoga početka krize na OPG u niti jedan radnik nije dobio otkaz te vlasnik razmišlja o zapošljavanju novih zaposlenika zbog povećanja obujma posla.

## Prihodi i rashodi

U nastavku je za navedeni OPG prikazano kretanje prihoda i rashoda. Prikazano kretanje odnosi se za razdoblje od 2016. godine do 2020., uključujući i 2020. godinu. Da bi podaci ostali zaštićeni iznosi koji su navedeni obrađeni su i ne prikazuju u potpunosti stvarne prihode i rashode za OPG.

**Tablica 3: Prihodi, rashodi, dobit**

<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>DOBIT</b>
<b>2016.</b>	13 250 000	12 880 000	370 000
<b>2017.</b>	13 130 000	12 715 000	415 000
<b>2018.</b>	12 660 000	12 215 000	445 000
<b>2019.</b>	17 235 000	16 770 000	465 000
<b>2020.</b>	15 120 000	14 630 000	490 000

Izvor: interni podaci promatranog OPG-a

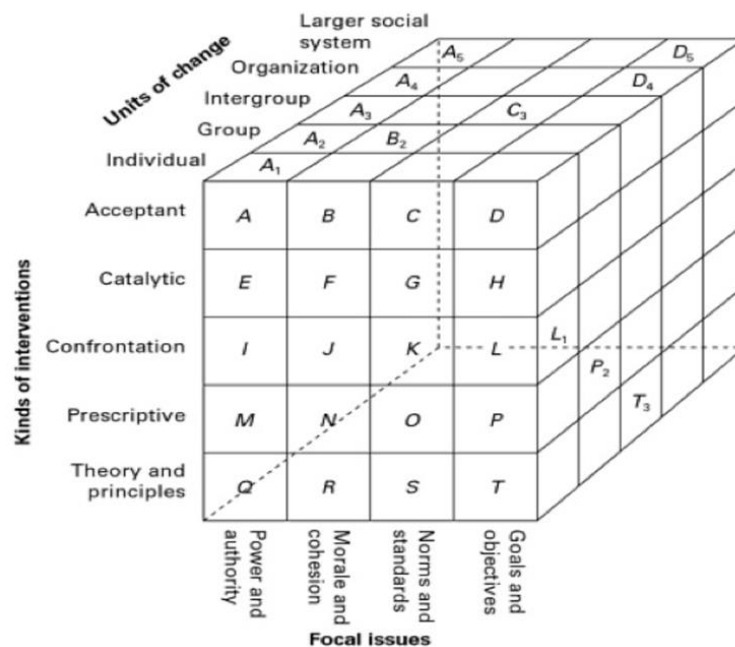
Iz prethodno opisane tablice može se uočiti kako poduzeće ostvaruje dobit svake godine koja je u prosjeku oko 400 000 kn. Kao što je već spomenuto, poduzeće iz godine u godinu širi svoje poslovanje, no u 2019. godini zabilježen je nagli rast prihoda i rashoda što je posljedica izgradnje objekata, kupovine mehanizacije, biološke imovine i opreme što je utjecalo na bolju, kvalitetniju proizvodnju, a samim time i kvalitetnijom robom. Ako se usmjerimo na 2020. godinu, može se uočiti kako poduzeće nije imalo utjecaja korona krize te i dalje uspješno obavlja poslovanje. Glavni cilj u situaciji koronavirusa u poduzeću je osigurati da poslovanje ide neprekidnom putanjom te da je prisutna stabilnost u skladu sa uvjetima i mjerama koji su propisani. Kako bi OPG uspio održati stabilnost, ponajprije financijsku, vlasnik navodi kako je planove o investicijama odgodio te da mu je ključno zadržati kvalitetno poslovanje tijekom krize. Naravno, treba istaknuti kako je za vlasnika najveće usmjerenje na neprekidnim isplatama plaća zaposlenicima te ostvarivanje zarade, kako bi se cjelokupno poslovanje na OPG u odvijalo stabilno i bez otežavanja. Kako bi se posao obavljao sa povjerenjem i sa što manjim rizikom,

poslove financija obavlja član obitelji te se na taj način želi održati rad koji će biti i kvalitetan i od koristi za sve.

### Model kocke

Kada govorimo o konzultantskoj kocki, ona pomaže kod analize, proučavanja, uspoređivanja problema te služi kao baza za teorijski ali i praktični dio konzultantstva. Za konzultiranje od velike pomoći može biti konzultantska kocka. Sastoji se od tri dimenzije, a one su: žarišna pitanja, vrsta intervencije te identitet klijenta. Konzultantska kocka ima ćelije, njih 100, od kojih svaka predstavlja neki dio intervencije čiji je značaj vezan uz određeni tip klijenta te određeni problem koji se proučava. U modelu kocke važnost se pridodaje na 3 stavke: koji je posao konzultanta te što on radi, koja aktivnost odgovara kojem problemu i za koga radi. Treba ukazati i na slova koja se nalaze na početku kocke te da je njihov značaj u tome da prikazuju intervencije.

**Slika 3: Konzultantska kocka**



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/Toward-a-General-Theory-of-Consulation.pdf>, pristupljeno 15.06.2021.

Ako se usmjerimo prema ranije navedenom primjeru i obiteljsko poljoprivrednom gospodarstvu, ključ za daljnji uspjeh što je već i ranije opisano je u stabilnosti i održivosti. Nužno je imati dobru pripremljenost da bi poduzeće i dalje poslovalo stabilno te bez velikih poteškoća. Uvelike je u situaciji u kojoj poduzeće ima sigurnog kupca utjecalo da poduzeće ne osjeća velike posljedice i gubitke. Međutim, ne treba ostati samo na takvom načinu razmišljanja i pustiti poslovanje jer se vrlo brzo može sve izmijeniti.

Ključ se nalazi i u marketingu gdje je širenje proizvodnje, poput prodaje sireva u većim količinama. Svakako ono što ne treba zaboraviti jest da promatrani OPG ima samo jednog velikog kupca, koji određuje sve uvjete poslovanja.

### Model piramide

Kada je riječ o modelu piramide, on sadržava nekoliko razina no od važnosti je ona koja se nalazi na samome dnu piramide.

Slika 4: Model piramide



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeća/wp-content/uploads/sites158/2016/05/Consultant-Good-Consulting-Firm-Bad.pdf>, pristupljeno 20.06.2020.

Od bitnoga značaja kada govorimo o navedenoj piramidi predstavlja povezanost te utjecaj sa kupcima. Kupcima poduzeće treba biti u stanju ponuditi ono što im prezentira te kupci ne smiju biti zakinuti i zanemareni. Iako je u OPG u rad temeljen na ažurnosti te točnosti, od velikoga utjecaja je i vrijeme koje treba biti u zadanim rokovima i okvirima.

## **Usporedba provedenih mjera s preporukama McKinsey konzultantske kuće**

### **1. Zaštita zaposlenika**

Na navedenom obiteljskom gospodarstvu za zaposlenike je važno osigurati te se pridržavati svih mjera koje su propisane. Svakako da je pozitivno što se radi o poljoprivrednom gospodarstvu gdje zaposlenici međusobno ne moraju te uobičajeno nisu u blizini kod obavljanja posla. Zaposlenike se od samog početka epidemije upozorava da ako uoče simptome kao što su npr. temperatura, da ne dolaze na radno mjesto te da se strogo pridržavaju mjera koje je propisao stožer civilne zaštite i vlada. Međutim, dio se posla obavlja na otvorenome te su zaposlenici upozoreni da se strogo pridržavaju razmaka te da u što većoj mjeri smanje doticaje. Nakon rada u strojevima, strojevi se dezinficiraju kako bi se i putem opreme smanjila mogućnost doticaja te nastanka virusa. Tijekom obavljanja zadataka na OPG u zaposlenici su nosili zaštitne maske i rukavice, te izričito pazili na distancu.

### **2. Uspostava multifunkcionalnog tima za odgovore**

Podjela poslovanja na 5 jedinica drugi je korak preporuka kako bi se poslovanje obavljalo efikasnije. Kod navedenog primjera OPG-a nije se radila podjela na te jedinice ali niti veće promjene jer je riječ o industriji gdje takav način nije bilo potrebno uvoditi. U industriji u kojoj poduzeće posluje nije došlo do značajnih promjena već su donesene male promjene kako bi se što bolje osigurali zaposlenici i njihov rad. Da bi se u potpunosti pridržavali mjera te smanjili mogućnost zaraze zaposlenici nose zaštitne rukavice te maske, te je obvezna dnevna dezinfekcija strojeva i opreme što je već i navedeno u prethodnom odlomku. Treba napomenuti kako je poduzeće nastavilo sa radom kao i prije pandemije no sa većim oprezom te uz pridržavanje svih epidemioloških mjera.

### **3. Testiranje stresa, osiguranje likvidnosti te izrada plana za krizne situacije**

Navedeni OPG svoje poslovanje nastavlja uz minimalne promjene bez pojave značajnih poteškoća i problema. OPG posluje i surađuje sa stalnim kupcem – Vindijom te ne dolazi do odraza pada prihoda, a troškovi su se u nešto manjoj mjeri povisili za nabavljanje zaštitnih maski, rukavica te dezinfekcijskih sredstava. Prema navedenom, poduzeće nije imalo potrebu za osmišljavanjem dodatnih planova ili novih projekcija.

### **4. Stabilizacija lanca nabave**

Kada govorimo o lancu nabave on se ponajprije odnosi na dobavljače koji su neophodni kako bi poduzeće što kvalitetnije te učinkovitije obavljalo svoje poslovanje ali i općenito obavljalo svoju djelatnost. Kada govorimo o opisanom OPG u, dobavljači su i dalje nastavili sa poslovanjem te suradnjom. Riječ je o dobavljačima stočne hrane, koncentrata koji su uz pridržavanje propisani mjera i dalje surađivali i obavljali dovoz naručene robe. Kako su dobavljači obavljali svoj dio nabave robe, poslovanje u poduzeću je i dalje teklo nesmetano. Da bi predvidjeli mogućnost prekida nabave robe i potrebnih resursa od dobavljača, vlasnik navodi kako su u poduzeću već razgovarali o mogućim potencijalnim drugim dobavljačima sa kojima bi mogli uspostaviti suradnju kako bi se izbjegla mogućnost „prekida“ rada te dodatni problemi i nesuglasice u poslovanju.

### **5. Ostati blizu klijenta**

Ostati blizu klijenta ukazuje nam na situaciju u kojoj se poduzeće treba prilagoditi novonastaloj situaciji ili situaciji koja se dogodila neplanirano. Kao primjer može se navesti usmjerenost prema internetskoj prodaji gdje se u konkretnom primjeru poduzeće nije odlučilo na takvu vrstu prodaje jer ima potpisani ugovor sa tvrtkom Vindija u kojemu imaju obvezu otkupa njihovih proizvoda. Budući da poduzeće ima suradnju sa velikom tvrtkom, nije imalo potrebu za novim načinom poslovanja ili suradnje. Naravno, u budućnosti nije isključena opcija kako bi se poslovanje moglo proširiti i usmjeriti prema potrošaču pojedincu. Također, kako i sam vlasnik navodi, ako bi se odlučili za proizvodnju sira koja je još uvijek za sada više „hobi“ nego posao, internetska prodaja svakako bi imala značajnu ulogu u prodaji, ali prije svega i za promidžbu.

## **6. Vježbanje plana sa vrhunskim timom**

Kada se dogodi situacija na koju sam poslodavac i zaposlenici nisu bili spremni tada se pred njima postavljaju mnoga pitanja na koja moraju pronalaziti odgovore. Jedno od njih je „Što se mijenja?“, a sljedeće pitanje koje se povezano sa prethodnim je „Kako dalje?“. Promatrano poduzeće na prethodna pitanja odgovor su pronašla u prilagodbi mjerama te nošenjem rukavica, zaštitnih maski te uporabom dezinfekcijskih sredstava koje je prilagodila u svom radu i usmjerila prema zaposlenicima.

## **7. Demonstrirati svrhu**

U točki demonstrirati svrhu želimo saznati što je više moguće koristi koje nam je novonastala situacija ostavila te što iz nje najbolje možemo naučiti. Sa pojavom novih, nepredviđenih situacija na tržištu se otvaraju prijetnje, ali i prilike koje poduzeće treba prepoznati i uočiti. U primjeru OPG-a nije došlo niti do velikih prijetnji niti prilika već se je ostvarila prilagodba koja se ponajviše odnosila na mjere i propise tijekom krize.

## 9. Zaključak

Tijekom situacija koje su za nas neplanirane te zahtijevaju prilagodbu i veliku neizvjesnost često se postavlja pitanje povratka na stanje prije pojave krize. Krize su pojave koje se kroz povijest ponavljaju i svaka sa sobom ostavlja utisak na različiti način; posebice ako govorimo o ekonomskoj krizi 2008. godine gdje su velike posljedice na razinu proizvodnje, dohotka i zaposlenosti. „Koronakriza“ koja se pojavila u 2019. godini još uvijek je prisutna, no sa njezinim trajanjem raspoložemo s većom količinom informacija te bolje uočavamo prilike i prijetnje.

Većina zemalja tijekom kriza usmjerava se prema sustavu u kojemu je značajna uloga države. Država sa većom količinom informacija može biti podrška ekonomiji, nezaposlenim radnicima ali i poduzećima. Međutim, pomoć od države u budućnosti može dovesti i do većeg poreza kako bi se nadoknadili veći izdaci države. Osim usmjerenosti prema državi, tvrtke se sve više odlučuju na konzultante. Konzultant često zauzima ulogu pokretača promjena jer nudi cjelovito razmišljanje i pogled na problem iz drugačije perspektive uz nepristranost i objektivnost. Konzultantske tvrtke trebaju se uhvatiti u koštac sa promjenama i znati što je najbolje za prilagodbu i suočavanje u nepredvidivim situacijama. Neizbježno je za konzultante koristiti digitalne tehnologije te humaniji pristup kako bi inovirali modele poslovanja te u što boljoj mjeri razumjeli potrebe klijenata. Imati dobre argumente konzultanta za poduzeća doprinosi u stvaranju konkurentske prednosti ali i uspostavljanje povjerenja između klijenata i konzultanata. Iako su se prihodi građana smanjili, poduzeća uz utjecaj konzultanata te njihove preporuke trebaju biti ažurni i prilagodljivi kako bi se kupci odlučili baš za kupnju njihovog proizvoda. Međutim, ako se osvrnemo na poduzeće koje je u radu navedeno kao primjer, može se zaključiti da tijekom „koronavirusa“ nije pretrpjelo značajne gubitke te velike promjene. Glavni pokretač u primjeru za OPG su zaposleni koji su se brzo prilagodili novonastaloj situaciji kroz pridržavanje mjera, te je uvelike od značaja za poduzeće sigurni kupac sa kojim je i tijekom pandemije suradnja nesmetana. Ako govorimo o preporukama McKinsey konzultantske kuće, poduzeće nije imalo potrebu za uvođenjem većih promjena te korištenjem njihovih preporuka već je uspostavilo prilagodbu i uočavanje prilika. Osim stalnog kupca, Vindije, mali potrošači, pojedinci sve veći značaj i važnost prepoznaju u domaćoj proizvodnji što je svakako pozitivno za OPG. Poduzeće posjeduje i veliki potencijal za daljnjim razvojem. Može se istaknuti usmjerenost na proizvodnju mliječnih proizvoda tj. sireva. Poduzeće vrlo kvalitetno posluje i tijekom pandemije ali i sa prilikama koje su uočili za vrijeme krize. Oglašavanje putem



interneta, prodaja tj. narudžbe putem interneta samo su neke od mogućnosti koje poduzeće još nije razvilo, a svakako mogu dovesti do još veće učinkovitosti u poslovanju. Poduzeće razmatra opcije i preporuke te nastoji zadržati dosadašnje poslovanje ali sa oprezom i statusom stabilnosti te predvidivosti kako bi situacije bile što manje nepredvidive i stresne. Sa prethodno opisanim poduzećem, može se istaknuti kako je poljoprivreda područje koje je od velikog značaja za Hrvatsku te da se može učiniti konkurentnijim ali i sa što manjim uvozom te iniciranjem na upotrebu domaćih proizvoda.

Poseban značaj svakako se treba posvetiti mikro, malim i srednjim poduzećima te OPG-ima koji su za suvremeno hrvatsko gospodarstvo okosnica. Kroz poštivanje epidemioloških mjera te savjetovanje konzultantski tvrtki u velikoj mjeri možemo se usmjeriti na razvoj i boljitak za tvrtke. Kriza stoga ne treba biti odmah asocijacija za negativno, već razmišljanje o novim mogućnostima i prilikama.

## Literatura

### Knjige:

1. Bedenik, Nidžara Osmanagić, (2003). Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga
2. Blanchard K. (2010.) Rukovođenje na višoj razini, Zagreb: Mate d.o.o
3. Heath, R., Coombs, T., (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London
4. Ivanović, Vesna. (2014) Međunarodne studije, Zagreb: Libertas
5. Kešetović, Ž.; Toth, I., (2012.) Problemi kriznog menadžmenta, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, , Zagreb
6. Luecke, R. (2005). Upravljanje kriznim situacijama. Zagreb: Zgombić & partneri
7. Novak, Božidar, (2001).: Krizno komuniciranje, Binoza press, Zagreb.
8. Rohatinski, Ž., (2019). Kriza u Hrvatskoj, Zagreb: Školska knjiga
9. Šonje, Kotarski, (2020). Korona ekonomija, Zagreb
10. Welsh, Jack, (2005).: Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb

### Znanstvena i stručna literatura:

1. Čendo Metzinger, Tamara. Menadžment poduzeća i kriza. Zbornik radova II. Međunarodna konferencija " Dani kriznog upravljanja"
2. Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr> , pristupljeno 07.06.2021.
3. Nastavni materijali Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2013/04/P5\\_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wpcontent/uploads/sites/158/2013/04/P5_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf) pristupljeno 13.08.2021
4. Pravnik : časopis za pravna i društvena pitanja [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144354](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144354), pristupljeno 05.06.2021.
5. Raguz, Rohić (2001): Ekonomska politika RH, dostupno na [http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004\\_Rogic\\_Bogdan\\_Raguz.pdf](http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/eph2001/004_Rogic_Bogdan_Raguz.pdf), pristupljeno 09.06.2021.

6. Rupčić; Odabir konzultanta, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno: 29.05.2021
7. Vince, A. (2020.). COVID-19, pet mjeseci kasnije. Liječnički vjesnik, 142 (3-4), 55-63
8. Strategija kao odgovor na krizu, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=31544](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=31544), pristupljeno 05.06.2021
9. Župančić, M. (2005). Obiteljska poljoprivredna gospodarstva i ruralni razvitak u Hrvatskoj. Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja 43.1

Internet:

1. Agrobiz; Koronavirus poljoprivreda, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/koronavirus-prijetnja-i-prilika-za-promjene-u-poljoprivredi-i-na-trzistu-hrane-14274>, pristupljeno 18.06.2021.
2. Gospodarski; Koronakriza, <https://gospodarski.hr/>, pristupljeno 18.06.2021.
3. Liječnički vjesnik; COVID – 19 pet mjeseci poslije, <https://doi.org/10.26800/LV-142-3-4-11> pristupljeno 11.06.2021
4. Lider, <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/hrvatska-poljoprivredna-komora-opasnost-od-koronavirusa-prilika-je-da-se-pokrene-hrvatska-proizvodnja-hrane-130202>, pristupljeno 20.06.2021
5. Infini, <https://infini.hr/angazirati-konzultanta-da-ili-ne-sto-poduzetnik-treba-znati-o-angaziranju-konzultanata/>, pristup 13.08.2021
6. Instar, <https://lider.events/wp-content/uploads/sites/156/2018/01/Boris-Te%C5%A1ki.pdf>, pristupljeno 13.08.2021
7. Ministarstvo poljoprivrede RH, dostupno na: <https://poljoprivreda.gov.hr/>, pristup 16.05.2021.
8. Ministarstvo poljoprivrede RH, dostupno na: <https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute teme/poljoprivreda-173/poljoprivredna-politika/obiteljska-poljoprivredna-gospodarstva/pitanja-i-odgovori/1322>, pristupljeno: 26.05.2021
9. Ministarstvo poljoprivrede, <https://poljoprivreda.gov.hr/vijesti/ministarstvo-poljoprivrede-predstavilo-prve-mjere-suzbijanja-posljedica-koronavirusa/3911>, pristupljeno 20.06.2021

10. Narodne novine; Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, dostupno na :[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_03\\_29\\_585.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html), pristupljeno 24.05.2021.
11. Netokracija; Konzultanti, dostupno na: <https://www.netokracija.com/konzultanti-51346> pristupljeno 01.06.2021
12. Sekuratizacija, <https://lider.media/sto-i-kako/sekuritizacija-sve-popularniji-nacin-pretvorbe-nenaplativih-potrazivanja-132697>, pristupljeno 16.08.2021
13. Uprava za veterinarstvo i sigurnost hrane, dostupno: <http://www.veterinarstvo.hr/default.aspx?id=119>, pristupljeno 06.08.2021.

## **Popis slika**

Slika 1: BDP svjetskog gospodarstva u razdoblju od 2004. – 2013. godine u %.....	15
Slika 2: Poslovanje tijekom koronakrize.....	18
Slika 3: Konzultantska kocka.....	28
Slika 4: Model piramide.....	29

## **Popis tablica**

Tablica 1: Kretanje brojki obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (1960. – 1991.).....	4
Tablica 2: Kretanje vanjskog duga Hrvatske od 2009. do 2014. godine.....	16
Tablica 3: Prihodi, rashodi, dobit.....	27