

# UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA UPRAVLJANJE MARKETINGOM

---

Mlinarević, Franka

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*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:145:831891>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Marketing)

Franka Mlinarević

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA UPRAVLJANJE  
MARKETINGOM**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Marketing)

Franka Mlinarević

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA UPRAVLJANJE  
MARKETINGOM**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljanje marketingom**

JMBAG: 0010217889

e-mail: [fmlinarevic@efos.hr](mailto:fmlinarevic@efos.hr)

Mentor: doc.dr.sc. Ivan Kelić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics Osijek

Graduate study (Marketing)

Franka Mlinarević

**THE IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON  
MARKETING MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2022.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_diplomski rad\_\_\_\_\_ (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 poštovanje 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:** Franka Mlinarević

**JMBAG:** 0010217889

**OIB:** 01522244746

**e-mail za kontakt:** fmlinarevic@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Utjecaj pandemije Covid-19 na upravljanje marketingom **Mentor/mentorica**

**diplomskog rada:** doc.dr.sc. Ivan Kelić

U Osijeku, 12.07.2022 godine

Potpis \_\_\_\_\_ *Mlinarević F*

## SADRŽAJ:

<b>1. Uvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Predmet i cilj rada .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Metode izrade rada .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Upravljanje marketingom .....</b>	<b>10</b>
3.1. Pojam, značaj i proces upravljanja marketingom .....	10
3.2. Organizacija procesa marketing planiranja i marketing istraživanja .....	12
3.2.1. Pojam i uloga planiranja marketinške aktivnosti .....	12
3.2.2. Plan marketinške aktivnosti .....	12
3.3. Definiranje ciljeva marketinške aktivnosti .....	13
3.3.1. Misija organizacije i ciljevi marketinških aktivnosti .....	13
3.4. Marketing okruženje i selekcioniranje tržišta .....	14
3.4.1. Marketing okruženje .....	14
3.4.2. Selekcioniranje tržišta .....	15
3.4.3. Koraci u određivanju ciljnog tržišta .....	15
3.5. Tržišna segmentacija, fokusiranje i pozicioniranje .....	17
3.6. Upravljanje marketinškim strategijama .....	18
3.6.1. Pojam i uloga marketinške strategije .....	18
3.5. Razvijanje marketing miksa .....	19
3.6.2. Marketing program .....	20
<b>4. GLOBALNA PANDEMIJA VIRUSA COVID-19 .....</b>	<b>22</b>
4.1. Utjecaj pandemije virus COVID-19 na društvo, ekonomiju i živote ljudi .....	22
4.2. Utjecaj pandemije virusa COVID-19 na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo .....	25
4.3. Poteškoće u poslovanju uzrokovane prvim valom pandemije COVID-19 .....	27
4.4. Prilagodba poduzeća na nove modele poslovanja .....	28
<b>5. Promjene i prilagodba 4P modela na utjecaj pandemije .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. Proizvodi i usluge tijekom pandemije .....</b>	<b>32</b>

<b>5.2. Formiranje cijene tijekom pandemije .....</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Utjecaj pandemije na distribuciju i formiranje distribucije .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4. Karakterističnosti promocije tijekom pandemije .....</b>	<b>44</b>
<b>5.5. Utjecaj na potrošačke trendove i oblikovanje komunikacijske poruke .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Primjeri upravljanja marketingom u pandemiji kroz 4P model.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1. Upravljanje marketingom u pandemiji Covid - 19 virusa na primjeru partnerstva poduzeća Podravka i Hrvatska Pošta.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2. Upravljanje marketingom u pandemiji Covid - 19 virusa na primjeru poduzeća Konzum .....</b>	<b>52</b>
<b>6.3. Upravljanje marketingom za vrijeme pandemije u poduzeću Elda d.o.o.....</b>	<b>55</b>
<b>6.4. Rasprava .....</b>	<b>57</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>60</b>
<b>8. Literatura.....</b>	<b>62</b>

## **Utjecaj pandemije Covid-19 na upravljanje marketingom**

### SAŽETAK

Upravljanje marketingom jedna je od najvažnijih aktivnosti poduzeća čiji je cilj poduzimanje različitih marketinških aktivnosti. Ciljane strategije utječu na marketinški uspjeh te odluke koje poduzeća donose prilikom upravljanja marketingom, njihove način tehnike i alati marketinga mogu poboljšati tržišni nastup poslovnog subjekta.

Pojava virusa COVID-19 u svijetu uzrokovala je globalnu zdravstvenu krizu i širenje zaraze respiratorne bolesti, koja nedugo zatim uzrokuje ozbiljnu društvenu i ekonomsku krizu u svijetu. Pokušavajući ograničiti socijalnu interakciju ljudi privremenom zabranom i smanjenjima gospodarskih aktivnosti svijet se našao pred velikim izazovima. Većina je industrija doživjela smanjenje ekonomske aktivnosti, otpuštanje radnika i smanjenja plaća, no istovremeno su se otvorile i poslovne prilike za inovativne proizvode ili alternativne načine poslovanja pojedinih poduzeća.

Kroz proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, te određivanja njihovih cijena, načina promocije i distribucije poduzeća poduzeća inače upravljaju marketingom, a dinamičan zaokret zbog pandemije promijenio je svaki od tih aspekata na neki način.

Utjecajem virusa COVID-19 proces se digitalizacije poduzeća značajnije ubrzao, a digitalni marketing pokazao se kao imun alat promocije proizvoda i usluga unatoč razornom djelovanju pandemije na društvo i ekonomiju. Izazove s kojima su se poduzeća suočila neki nisu znali iskoristiti što je na njihov brand imalo razoran utjecaj, no neka su poduzeća u pandemiji izazov krize kako bi izgradili snažniji brand za budućnost. U radu će se prikazati primjeri dobre prakse industrija i poduzeća koje su upravljale marketingom na načine da su prepoznale promjenu potrošačevih navika te se prilagodile novonastaloj situaciji.

**Ključne riječi: Upravljanje marketingom, 4P, virus COVID-19, pandemija, digitalizacija**



## **The impact of a Covid-19 pandemic on marketing management**

### **ABSTRACT**

Marketing management is one of the most important activities of a company whose goal is to undertake various marketing activities. Targeted strategies affect marketing success and the decisions that companies make in marketing management, their way of techniques and marketing tools can improve the market performance of the business entity.

The outbreak of coronavirus in the world caused a global health crisis and the spread of respiratory infections, which soon after caused a serious social and economic crisis in the world. Trying to limit the social interaction of people with a temporary ban and reductions in economic activities, the world faced great challenges. Most industries have experienced a reduction in economic activity, layoffs and wage cuts, but at the same time, business opportunities have opened up for innovative products or alternative ways of doing business.

Through the process of planning and implementing the creation of ideas, products and services, and determining their prices, ways of promotion and distribution, companies otherwise manage marketing, and the dynamic turnaround due to the pandemic has changed each of these aspects in some way.

Under the influence of coronavirus, the process of digitalization of companies has significantly accelerated, and digital marketing has proven to be an immune tool for the promotion of products and services despite the devastating effects of the pandemic on society and the economy. The challenges faced by companies have not been exploited by some, which has had a devastating impact on their brand, but some companies in the pandemic are challenging the crisis to build a stronger brand for the future. The paper will present examples of good practice of industries and companies that have managed marketing in ways that have recognized the change in consumer habits and adapted to the new situation.

**Keywords: Marketing Management, 4P, coronavirus, pandemic, digitalization**

# 1. Uvod

Upravljanje marketingom jedna je od najvažnijih funkcija svake organizacije kojom se marketinški stručnjaci bave složenim i izazovnim vremenima 21. stoljeća. Upravljanje marketingom možemo nazvati znanošću, ali i umjetnošću jer često zahtjeva kreativna rješenja vodstva koji se suočavaju s problemima.

Poseban izazov za društvo i organizacije diljem svijeta predstavlja pandemija virusa COVID-19. Širok spektar povezanih problema, kao što su briga o sigurnosti zaposlenika i kupaca, održavanje likvidnosti, reorganizaciju poslovnih operacija te snalaženje u složenim programima državnih potpora utječe na gotovo svaki ekonomski sektor ili regiju. Neke su se organizacije našle na rubu kolapsa, dok su druge prisiljene na suočavanje sa svojim slabim točkama prihvatile i pravovremeno se prilagodile promjenama. U vremenu kada je izravan ljudski kontakt ograničen, tvrtke se trebaju snaći u udaljenom upravljanju te katkada promijeniti način i strukturu pružanja proizvoda ili usluge kupcima.

Kako je Covid-19 značajan katalizator promjena, kroz 4P model koji predstavlja najvažnije aspekte upravljanja marketingom koji uključuju proizvod, distribuciju, lokaciju i promociju, pokazat će se promjene uzrokovane pandemijom koje su vidljive od 2020. godine.

Svrha diplomskog rada prikazati je kako je funkcionirao marketing tijekom pandemije, a nekoliko izdvojenih primjera hrvatskih poduzeća pokazat će koje su se strategije i alati pokazali učinkoviti u kriznom upravljanju marketingom.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je analiziranje upravljanja marketingom u pandemiji COVID-19, te na koji način su poduzeća provodila svoje marketinške strategije tijekom pandemije. Cilj rada je analizirati dostupne informacije i istražiti znanstvene i ostale izvore, te detaljnije pojasniti kroz primjenu modela marketinškog spleta 4P.

### **2.2. Metode izrade rada**

U radu je korištena metoda analize i deskripcije na temelju sekundarnih podataka odnosno već prikupljenih i obrađenih informacija. Sekundarni podaci za svrhu pisanja ovoga rada prikupljeni su iz znanstvenih radova i časopisa, članaka i knjiga, te internetskih izvora, i koristit će se u izradi teorijskog dijela rada. Primarni podaci bit će prikupljeni provođenjem istraživanja sekundarnih podataka različitih poduzeća, a dobiveni podaci će se analizirati i iskoristiti u donošenju zaključka na kraju rada.

### **3. Upravljanje marketingom**

Pod pojmom upravljanje marketingom podrazumijeva se proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga (P) te određivanja njihovih cijena, načina promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. Kreativnim marketinškim strategijama poduzeća kreiraju planove koji se provode marketinškim aktivnostima.

U ovom će se poglavlju pobliže teorijski objasniti svi važniji pojmovi upravljanja marketingom.

#### **3.1. Pojam, značaj i proces upravljanja marketingom**

Organizacije svakodnevno donose veliki broj poslovnih odluka, od kojih su neke taktičkog, a neke strateškog karaktera. Suvremeno okruženje je turbulentno i veoma konkurentno te je važno da se odluke ne donose ad hoc, već na racionalan i sistemski način.

Kako bi se takve odluke donosile na takav način, promjena u marketinškom okruženju dogodila se u 21. stoljeću, kad su se mnoga poduzeća našla pred izazovom financijskog prosperiteta te borbom za preživljavanje u turbulentnom tržišnom okruženju. Upravljanje marketingom, dakle, podrazumijeva proces na osnovu koga organizacije analiziraju okruženje i svoje sposobnosti, odlučuju u tijeku marketing akcija i primjenjuju te odluke.

U kontekstu filozofije holističkog marketinga, uspješno upravljanje marketingom predstavlja proces analize, planiranja, primjene i kontrole programa kojima se pokreće i usmjerava marketing aktivnost organizacije u cilju stvaranja, izgradnje i zadržavanja korisnih informacija i odnosa na ciljnim tržištima radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

Nove marketinške okolnosti poput globalizacije, deregulacije industrije, privatizacije, povećane konkurencije te sve veće upovne moći i informiranja potrošača, za sve organizacije donose određene promjene organizacija koje se odigravaju dinamički i koje su kompleksne pa tako zahtijevaju troškove i vrijeme te ih je neophodno planirati kako bi bile efikasne.

Kotler (2016) ističe postojanje koncepcije holističkog marketinga koja ističe da je u marketingu važno imati široku integriranu perspektivu te dijeli marketing na četiri široke sastavnice tipične za taj oblik marketinga. Četiri sastavnice obuhvaćaju interni marketing koji se odnosi na zapošljavanje, obuku i motiviranje zaposlenika kako bi što bolje služili klijentima, integrirani marketing do kojega dolazi kada stručnjaci osmisle marketinške aktivnosti i oblikuju programme

kako bi se stvorila što veća vrijednost za potrošača. Također, jedna je od sastavnica i marketing poslovnih rezultata koji podrazumijeva shvaćanje financijskih i nefinancijskih prihoda poduzeća koji zavise od aktivnosti i programa, a u svrhu održavanja i izgradnje međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima, osmišljena je sastavnica marketinga odnosa.

Donošenje marketinških odluka u svijetu brzo se mijenja te sadrži strateške marketinške implikacije, te se pažljivije nego ikada treba predviđati i upravljati marketinškim aktivnostima bilo koje organizacije.

Upravljanje marketingom je kontinuiran proces koji se sastoji od planiranja, implementacije i kontrole. Upravljanje treba biti osigurati sinergijski efekt faza u smislu da se potpomažu i uzajamno dopunjuju.

Prema Roccu (2000), proces upravljanja marketing aktivnostima sadrži sljedeće faze:

- “1. Analizu tržišnih mogućnosti
2. Formuliranje i postavljanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu
3. Definiranje ponude i alociranje resursa na izabrane pravce akcija
4. Stvaranje efikasne organizacijske strukture i implementacija programa i planova
5. Kontrola ostvarenih rezultata i ispitivanje racionalnosti poduzetih akcija na tržištu.”

Prije implementacije programa i planova, važno je ne samo određivanje ciljeva nego i definiranje ciljne skupine, segmenta koji se određenom kampanjom želi obuhvatiti. (Webpoint.com.hr)

Razvoj interneta i digitalnih komunikacija uvelike je unaprijedio put informacija do potrošača te brzinu odgovora na potrošačeve potrebe nakon otkrivanja iste, o čemu govore i autori Ružić, Biloš i Turkalj: „zadovoljiti kupčevu potrebu u elektroničnom okruženju znači hitre odgovore i reakcije, vremenski točne dostave, ažurne obavijesti o statusu narudžbe, korisne podsjetnike, poslijekupovne usluge i usluge s dodanom vrijednosti i sve to povezano s dinamičnim dijalogom. Dijalog održava odobrenje kontinuirane komunikacije i dodaje vrijednost kroz isporuku korisnog sadržaja u odgovarajućem kontekstu (u pravo vrijeme i u pravoj količini). “

## **3.2. Organizacija procesa marketing planiranja i marketing istraživanja**

Kako bi uopće previdjeli koje su marketinške aktivnosti potrebne, nužno je napraviti marketinške planove, a prije pisanja takvih planova provode se marketinška istraživanja koja pomažu u izradi planova.

### **3.2.1. Pojam i uloga planiranja marketinške aktivnosti**

Kako bi se ostvarili gore spomenuti organizacijski ciljevi, moraju biti definirani i marketinški ciljevi. Oni zahtijevaju marketing planiranje integrirano u samu plansku aktivnost čitave organizacije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije i zadovoljile potrebe potrošača.

Osim što je potrebno prepoznati i zadovoljiti potrošačeve motive i ciljeve, današnje organizacije moraju obavljati i formalno planiranje temeljeno na karakteristikama aktualnog razvoja ekonomije i društva kako bi se prilagodile promjenjivom okruženju te potaknulo menadžere, kao i same zaposlenike da sustavno razmišljaju o budućnosti. Još neke od koristi takvog planiranja su jasniji standardi marketing performansi za efikasniju marketing kontrolu, kao i brže reakcije na iznenadne promjene u okruženju. Kao organizacija, važno je biti kontinuiran i integriran u planiranje kako bi identificirali sve tržišne prilike te procijenili sposobnosti organizacije da zadovolji potrebe određenog vremenskog intervala.

### **3.2.2. Plan marketinške aktivnosti**

Plan marketinških aktivnosti integralni je dio ukupnog plana organizacije te treba povezati sve pojedinačne planove oko cilja poduzeća, zadovoljenja potreba potrošača i dobrobiti društva u jednu posebnu cjelinu. Osim što je kompleksna cjelina, marketing plan treba obuhvatiti sve instrumente marketing miksa, također ih račlanjajući na njihove pojedine elemente. Strategijski marketing plan odnosi se na upravljački proces stvaranja i usuglašavanja između ciljeva gospodarskog subjekta i resursa kao i prirodnih tržišnih mogućnosti (Renko, 2006.) Takav se plan obično radi na dulje razdoblje od jedne do tri godine, Osim strateškog, postoji i taktički marketing plan, još nazvan i operativnim, koji se odnosi na tekuće stanje poslovnog subjekta. Priprema trogodišnjeg strateškog marketinškog plana mora prethoditi planu jednogodišnjeg, a potonji je funkcija prve, a ne obrnuto.

Nakon što je poduzeće prošlo kroz dugotrajan proces izgradnje trogodišnjeg strateškog marketinškog plana, taktički je marketinški plan relativno jednostavan, budući da su kvantitativne analize, portfolio matrice i analiza konkurenata već završeni.

Kako navode Previšić i Ozretić Došen (2007), strateški marketing plan sadrži sljedeće:

- “1. Misiju organizacije
2. Plan financijskih rezultata poslovanja
3. Vanjske mogućnosti i opasnosti za organizaciju, kao i same snage i slabosti organizacije
4. Ključni faktore uspjeha marketinga
5. Definicija općih ciljeva organizacije i pripadajućih strategija za njihovo ostvarenje
6. Strategije pribavljanja potrebnih izvora za implementaciju programa stvaranja vrijednosti za potrošače
7. Marketing raspored sa detaljnim vremenskim terminima, zadacima i pojedinim odgovornostima, kao i željenim prihodima i procijenjenim troškovima”

### **3.3. Definiranje ciljeva marketinške aktivnosti**

#### 3.3.1. Misija organizacije i ciljevi marketinških aktivnosti

Pri određenju ciljeva marketinga treba se voditi konceptom koji je usko povezan sa vizijom, svrhom ili misijom i ciljevima organizacije ciljeva, iz kojih se kasnije izvode ciljevi marketinga.

Kako ističe Drucker, svrha postojanja i poslovanja svake profitne organizacije uglavnom je „kreiranje potrošača”.

Misijom organizacije utvrđuju se prije svega opće potrebe potrošača, proizvoda, definira se tržište i tehnologija, ističu se ciljevi organizacije, ukratko pojašnjava filozofija organizacije, vlastiti koncept organizacije i javni imidž. (Centro, S.C, Peter, J.P.)

Pri određivanju ciljeva organizacije, ciljevi predstavljaju situaciju ili stanje u koje organizacije žele doći, odnosno rezultate koje želi postići.

Prema Druckerovoj listi, pod najvažnije opće marketing ciljeve ubrajamo rentabilnost, konkurentski položaj na tržištu te privlačenje i zadržavanje ljudskih potencijala. Kako bi marketing program uopće bio ostvariv, potrebno je privlačenje i zadržavanje materijalne imovine koja je

potrebna za podršku marketing program a održavanje kvalitete i troškovno efikasne upotrebe resursa potrebnih za proizvodnju.

Ako je organizacija orijentirana marketinški, ona nastoji zadovoljiti potrebe potrošača uz ostvarenje dobiti. Nekim organizacijama u prvom planu nije dobit nego tržišno sudjelovanje ili obujam prodaje za one organizacije koje rade prodor tržišta. (P Peter, J.P. i Donnelly, J.H)

U slučaju da organizacija uspije održati prihvaćanje proizvoda i usluga od strane potrošača, prema Druckeru, veliki je obujam prodaje tada konzistentan s maksimiziranjem dobiti. Kao racionalan marketinški cilj, maksimiziranje dobiti također je suglasno sa društvenim ciljevima organizacije.

### **3.4. Marketing okruženje i selekcioniranje tržišta**

#### 3.4.1. Marketing okruženje

Kako je prije navedeno, marketing u organizaciji predstavlja kompleksan sustav koji koji djeluje unutar višedimenzionalnog okruženja, pa se u tom kontekstu stvara proctor za mikro i makro marketinšku analizu. Osim što svaki marketinški sustav ima svoje okruženje koje ga određuje, prema Previšić i Ozretiću Došenu (2004) mikrookruženje se određuje kao okruženje nekog proizvoda ili usluge sa tržištem te podrazumijeva samu organizaciju kao cjelinu, konkurenciju, dobavljače, marketinške posrednike, širu javnost i kupce. Ti utjecaji dolaze od potrošača, odnosno njihovih potreba i želja te aktivnosti koje prema tome poduzimaju konkurenti, dobavljači i distributeri.

Slijedom navedenoga, prema Roccu (2000.), sačinjavaju ga dionici koji u neposrednoj okolini organizacije utječu na spremnost isposobnost zadovoljenja tržišta na kojem posluju, odnosno potražnje. (Rocco, 2000, 55).

Gledajući na organizaciju iz malo šire perspektive, makrookruženje predstavlja zapravo sve sile i društvene čimbenike koje mogu imati utjecaj na sve sudionike prethodno navedenog mikrookruženja. Radi se tada o demografskom, gospodarskom, društveno- kulturnom, prirodnom, tehnološkom i političko-pravnom okruženju. Svi sudionici mikrookruženja moraju pažljivo pratiti trendove u mikrookruženju, ali i na globalnoj razini te prema istima pravovremeno prilagođavati svoje marketing strategije. Bitno je saznati čime su zaokupljeni kupci i klijenti, prikupiti podatke o raspoloživosti dobavljača i prodavača, o akcijama konkurenata, trendovima na tržištu,



ekonomskim uvjetima, politici vlade, tehnološkom razvoju, itd. Takve su informacije potrebne za strateško planiranje i upravljanje krizama kakva je epidemija virusa Covid-19, te potrebne kada organizacija dosta ovisi o vanjskim suradnicima, okolina je brzomijenjajuća te je organizacija suočena s prijetnjama na tržištu ili ozbiljnim konkurentima. Prema Rupčić, N., suvremeno poduzeće na dnevoj je bazi izloženo kompleksnosti okoline koje karakteriziraju burne, brze i često neočekivane promjene, za koje je teško postaviti prognoze. Menadžeri na višim razinama moraju biti svjesni da prilike i prijetnje za organizaciju nisu konstantne te da ono što je nekom poduzeću prilika drugomu je prijetnja, ovisno o tome kako se u pojedinim situacijama i uvjetima organizacija postavi i snađe (Suvremeni menadžment, efri.uniri.hr).

### 3.4.2. Selekcioniranje tržišta

Kada se mikro i makro okruženja organizacije promotre, kako bi se razvile marketinške strategije, trebaju se definirati tržišta na kojima poduzeće jest ili na kojem želi biti te kako se ta tržišta dijele na segmente klijenata sa sličnim potrebama. Na sam izbor tržišta, osim spomenutih potreba klijenata, utjecat će korporativni ciljevi kao i raspoloživa sredstva. Prije odabira tržišta potrebno je prikupiti informacije o tržištima, kao što je veličina i rast tržišta te prognoze za budućnost. Unutar svakog posebnog segmenta koji se definira za tržište, treba razumjeti kakve vrijednosti žele ili trebaju klijenti unutar segmenta. Vrijednosti predstavljaju koristi koje klijenti dobivaju od proizvoda ili usluge, ali također i ono što je kupac spreman dati zauzvrat za te koristi, kao što je cijena, trošak uporabe tijekom životnog ciklusa i pogodnost kupnje. Kako bi se izrazile vrijednosti, koristi se analiza ključnih čimbenika uspjeha, koje prema Kotleru obuhvaćaju kriterije poput specifikacije, kvalitete ili pouzdanosti proizvoda, kvalitete i lepeze usluga te cijene i lakoće kupnje.

### 3.4.3. Koraci u određivanju ciljnog tržišta

Prilikom segmentacije, organizacija definira na koje ciljane skupine će ciljati. Sve češće marketinški stručnjaci odlučuju se na kombinaciju od nekoliko varijabli pri identifikaciji ciljne skupine, iako je takva skupina manja, kako bi bila bolje definirana. Primjerice, unutar organizacije jedne banke, ukoliko je identificirana skupina umirovljenih bogatih odraslih ljudi, unutar te grupe razlikuje se nekoliko segmenata ovisno o trenutnoj imovini, štednji, prihodu i sklonostima riziku. Takva se segmentacija naziva segmentacija temeljena na potrebama, a u Tablici 1. navedeni su prema Kotleru, koraci u segmentacijskom procesu.

Tablica 1. Koraci segmentacijskog procesa

<b>KORAK</b>	<b>OPIS</b>
Segmentacija temeljem potreba	Segmentiranje temeljeno na sličnim potrebama i koristima koje potražuju kupci pri rješavanju određenog problema kupnje.
Identifikacija segmenta	Kad se segment odredi prema potrebama, određuju se demografske varijable, životni stilovi i ponašanja pri uporabi koji segment čine drugačijim i prepoznatljivim.
Privlačnost segmenta	Korištenjem kriterija predodređene privlačnosti segmenta (rast tržišta, jačina nadmetanja i dostupnost tržišta) utvrđuje se sveukupna privlačnost svakog segmenta.
Profitabilnost segmenta	Procjenjivanje profitabilnosti segmenta.
Pozicioniranje segmenta	Svaki segment se temelji na jedinstvenim karakteristikama i potrebama kupaca, te se za svaki segment stvara „prijedlog vrijednosti“ i strategija pozicioniranja cijene.
„Test kiselosti“ segmenta	Podrazumjeva stvaranje „synopsis segmenta“ s ciljem testiranja privlačnosti strategije pozicioniranja svakog segmenta.
Strategija marketinškog spleta	Pozicioniranje u segmentu podrazumjeva sve aspekte marketinškog spleta: proizvod, cijena, distribucija i promidžba.

Izvor: Kotler, P., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, ZŠEM, Zagreb, 2008.

Kao što se da isčitati iz Tablice 1., područja po kojima se potrošači najviše razlikuju su njihove želje i potrebe.

### 3.5. Tržišna segmentacija, fokusiranje i pozicioniranje

Proces po kojemu se tržište dijeli na skupine potrošača koje su povezane zajedničkim značajkama, odnosno koje sugeriraju izvjesne sličnosti u svom ponašanju. Svrha segmentacije tržišta je pronaći razlike između navedenih segmenata kako bi se na osnovu tih razlika izradila strategija segmentacije tržišta.

Tablica 2. Koraci u tržišnoj segmentaciji

PROCES	SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA	POZICIONIRANJE
KORACI	- identificiranje varijable za segmentaciju tržišta - razvijanje profila nastalih segmenata	- ocijenjivanje privlačnosti svakog segmenta - odabir ciljanog Segmenta	- identificiranje moguće koncepcije pozicioniranja za svaki ciljni segment - odabir i razvoj identificirane koncepcije pozicioniranja

Izvor: *Izradio autor prema*: KOTLER P.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2001., str. 249.

Osim tablice 2., nakon pandemije virusa Covid-19, Anand T. (Capegemini.com, 2020), govori o moderniziranju segmentacije kupaca (potrošača) koje brandovi trebaju usvojiti zbog brzih i dinamičnih promjena koje su se dogodile. Personalizacija u segmentaciji, prema spomenutoj autorici, događa se u tri koraka navedena u Tablici 3.

Tablica 3. Kriteriji personalizacije segmentacije potrošača

Kriteriji personalizacije segmentacije potrošača	Dinamična segmentacija potrošača za personalizirano iskustvo	Modeliranje potrošačkih sklonosti	Korištenje umjetne inteligencije u prikupljanju sklonosti potrošača
Objašnjenje kriterija	Konstantno prikupljanje podataka o potrošačima donosi bolje poznavanje potrošača	Predviđanje potrošačevih sklonosti prema grupiranju prethodnih kupnji	Korištenje algoritama u prikupljanju podataka o potrošačima kako bi bolje predviđali buduće kupnje

Izvor: Izradio autor prema: Anand T., ADVANCING CONSUMER SEGMENTATION DURING COVID-19 AND BEYOND, Capgemini.com, 2020

Kako bi se što bolje diferencirali i odredili različiti zatjevi prema proizvodu, potrebno je otkriti sve varijable. Kako navode Pavičić i suradnici, ukoliko organizacije točno odrede i dobro upoznaju svoje ciljne segmente, lako je odrediti i oblikovati marketinški splet te odlučiti koje i koliko skupina potrošača odabrati kao ciljani segment i ciljno tržište.

### 3.6. Upravljanje marketinškim strategijama

#### 3.6.1. Pojam i uloga marketinške strategije

Strategija predstavlja racionalan odgovor organizacije na događaje iz svog okruženja u kojem obavlja svoju osnovnu misiju. Formuliranje strategije uključuje identifikaciju različitih načina. Što se tiče različitih strateških mogućnosti: njihovo stvaranje, vrednovanje i odabir za postizanje ciljeva misije organizacije.

Suvremene organizacije formuliraju strategije za tri glavne razine:

1. Korporativnu razinu
2. Poslovnu razinu
3. Funkcionalnu razinu.

Marketing strategija je jedna od funkcionalnih strategija i kao takva treba biti usklađena s poslovnom korporativnom ili općom strategijom organizacije. Također, marketing strategija je racionalan odgovor organizacije na događanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Strategija kao odluka o planiranju koja određuje način rasta i razvoja treba otvoriti nove smjernice i ukazati na nove mogućnosti na tržištu.

### **3.5. Razvijanje marketing miksa**

Pri razvijanju marketing strategije, organizacija planira i pronalazi optimalne kombinacije alata za stvaranje marketing mixa, pojedinačno identificirajući odluke o svim komponentama marketing mixa. Tako se stvara integrirani program gdje svaki dio marketing mixa ispunjava svoju ulogu. Prema Kotleru, marketing mix predstavlja "skup marketinških instrumenata koje tvrtke koriste za postizanje svojih marketinških ciljeva na ciljnom tržištu".

Kombinacija instrumenata ili ponuda organizacije stvara sliku o imidžu organizacije te se taj imaginarni marketinški miks u umovima kupaca slaže kao svojevrsna "igra", koja je nastala pri njihovom doživljaju realnog marketing mixa.

Kotler je klasificirao marketing miks podijelio na četiri osnovna elementa:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Promocija
4. Distribucija.

Budući da su u izvornom obliku početna slova na engleskom jeziku, slovo P ovaj koncept je poznati i kao „četiri P (4P)”. Osim koncepta 4P, prema novim teoretičarima, postoji također marketinški splet 7P, koji uključuje ljude (People) koji drže ugled nekog proizvoda u rukama, te je bitno osposobiti zaposlenike o tome kako komunicirati s kupcima kako bi se njihove želje i potrebe zadovoljile. Šesti element je proces (Process) koji podrazumijeva protok aktivnosti koji se događa u interakcijama između tvrtke i njezinih kupaca. Još jedan element marketing miksa, posebno važan u domeni usluga jest fizički dokaz (Physical Evidence), što podrazumijeva davanje fizičkog

dokaza usluge koju isporučujete (npr. tiskani materijal, fotografije, izvješće) povećati povjerenje kupaca u ono što kupuje (E-marketing, Efos.unios.hr).

Potrošač nije dio marketing miksa, on je cilj ili meta svakog marketing napora, organizacije i konkurenata.

Jedan od najvažnijih dijelova marketing mixa uz sam razvitak proizvoda je njegova cijena tj. Iznos koji potrošači moraju platiti kako bi dobili određeni proizvod. Kako bi potrošači uopće kupili proizvod, važno je da je on dostupan tamo gdje i kada potrošači to žele, točnije da bude dostupan, što osigurava distribucija. Svrha promocije svake organizacije je pripremiti potrošače za ponudu organizacije. Koncept 4P je stav prodavača marketinške imovine na raspolaganju da utječe na potrošače (Kotler P., 2008).

Kako bi proizvod bio nešto što potrošači žele, potrebno je uzeti u obzir potrebe i preferencije potrošača, distribucijske pogodnosti za potrošače i cjelokupnu komunikaciju prema potrošačima jer ukoliko su potrošačima zadovoljene njihove potrebe ekonomski i udobno, organizacija će biti na dobitku.

Kotler u svom djelu također navodi da u razvoju marketinških strategija, menadžeri moraju uzeti u obzir odnos između instrumenta marketinškog miksa. Može postojati tri faze interakcije između njih:

1. Dosljednost (postoji logična i korisna veza između njih)
2. Integracija (aktivnosti usklađivanja njihovih interakcija)
3. Moć (korištenje svih instrumenata kako biste osigurali niže učinke za potpomaganje ukupnog marketinga)

Svaki je element marketing miksa kasnije u radu pomnije opisan te je uspoređeno na koji način pandemija utječe na svakog od elemenata pojedinačno.

### 3.6.2. Marketing program

Marketing programom marketinške se strategije obrađuju i provode. Osim što odražava kombinaciju marketinških alata organizacije, marketing program također i omogućuje da se akcija

usmjerava prema ciljevima organizacije tako što raspoređuje sredstva u pojedinačne instrumente marketing miksa. Kako navodi Kotler, čimbenici koji imaju velik utjecaj na formuliranje marketinških programa uključuju fazu životnog ciklusa proizvoda ili usluge, poslovni i marketing ciljevi organizacije, postavljanje proizvoda, maksimiziranje profita, priroda natjecanja, elastičnost potražnje, struktura troškova i državna ograničenja. Ono što organizacije pretpostavljaju na putu do uspjeha je pronalazak kombinacije marketing programa koja iziskuje očekivane reakcije tržišta. Kombinacija marketinških instrumenata najčešće nailazi na napor pri određivanju sredstava za ukupni marketing program te dodjeljivanje sredstava za pojedine instrumente.

Instrumenti moraju biti kombinirani na način da zajedno daju veći (sinergistički) učinak od jednostavnog iznosa pojedinca. No, pogodi li se proizvod ili usluga kao najvažniji i najdinamičniji alat marketinške kombinacije, lakše je odrediti i prilagoditi druge instrumente.

## **4. GLOBALNA PANDEMIJA VIRUSA COVID-19**

Pandemije su povijesno poznate kao veliki izazovi s kojima se čovječanstvo susretalo kroz povijest, te su često rezultirale velikim brojem ljudskih žrtava, kao i preoblikovanjem socioekonomske strukture društva. Razvojem i modernizacijom civilizacije, ljudi su postajali sve oprezniji po pitanju kontrole širenja bolesti te agilniji po pitanju razvoja lijekova i prevencije pandemija. Nedavno nastala pandemija virusa COVID-19 stoga predstavlja novi izazov s kojim se čovječanstvo susreće tijekom 21. stoljeća. U ovom će se poglavlju osvrnuti na pojam same pandemije, njezin utjecaj na svjetsko gospodarstvo, živote ljudi, te ekonomiju i pojedine gospodarske grane u Hrvatskoj. Također, promotrit ćemo utjecaj pandemije na potrošačke navike i digitalizaciju te općenito online kupovinu.

### **4.1. Utjecaj pandemije virusa COVID-19 na društvo, ekonomiju i živote ljudi**

Svjetska je zdravstvena organizacija (WHO) 2019. godine objavila vijest o širenju zarazne bolesti pod nazivom COVID-19, prema Vince (2020). U prosincu 2019., kineske zdravstvene vlasti objavile su velik broj oboljelih s respiratornim sindromom nepoznatog uzroka, te su početkom 2020. godine kineski znanstvenici uspjeli sekvencirati virus te ustanovili da se radi o do tada nepoznatoj bolesti. Korona virus sadrži oko 80% sličnosti s virusom SARS te je oko 90% sličan otprije poznatom korona virusu u šišmiša. Novi virus COVID-19, službeno nazvan SARS-CoV-2, koji uzrokuje novu infektivnu bolest COVID-19 (Coronavirus infectious disease 2019), pokorio je od prosinca 2019. do svibnja 2020. cijeli svijet uzrokujući pandemiju u kojoj je do kraja svibnja 2021. oboljelo više od 170 milijuna ljudi, a umrlo više od 3,5 miliona prema Worldometeru virus COVID-19a (Coronavirus.info, 2020).

Pandemija je nakon Kine snažno zahvatila Europu, a nakon toga Ameriku, gdje su Sjedinjene Američke Države bile brojem slučajeva najpogođenija zemlja. Nezaposlenost u svijetu raste, a Međunarodni monetarni fond proglasio je ovu krizu najvećom od vremena depresije u tridesetim godinama 20. stoljeća. Ovakva situacija prisilila je brojne zemlje da zatvore granice i primijene različito stroge epidemiološke preventivne mjere. Većina zemalja primijenila je kroz nekoliko tjedana potpuno „zatvaranje” uz zabranu kretanja, okupljanja, rad od kuće, zatvaranje vrtića, škola, fakulteta, javnih prostora, parkova, uslužnih djelatnosti, gradskog i međugradskog prometa.



Međunarodni zračni promet je minimaliziran, milijuni ljudi ostali su bez posla, svjetska ekonomija je naglo usporena s nejasnom perspektivom oporavka. Ipak, mnogo je još nepoznanica o virusu za koji znanstvenici smatraju da se prvi put pojavio među ljudima u studenom 2019. Godine”. (Vince, 2020: 57). Prvi slučaj COVID-19 virusa u Hrvatskoj zabilježen je 25. veljače 2020. godine te je do 1. lipnja 2021. zabilježena 356.181 osoba zaražena novim virus COVID-19 od čega se 346.220 osoba oporavilo (Virus COVID-19.hr).

Osim situacije s virus COVID-19 u Sjedinjenim Američkim državama, Italija i Španjolska postale su epicentri u pogledu smrtnih slučajeva u Europi, iako su se poduzimale mnoge nacionalne mjere za suzbijanje, te ublažavanje ili odlaganje širenja virusa te i dalje postoji velika neizvjesnost koje su mjere prikladne ili ne. Navedeni izvori utjecaja na gospodarstvo očituju se kao šok ponude i šok potražnje. Šok ponude manifestira se kroz smanjenje proizvodnje uslijed zatvaranja poduzeća kao mjera kontrole virusa, uslijed otpuštanja zaposlenih ili pak smanjenja njihove produktivnosti (zbog primjerice bolesti ili rada od kuće tijekom samoizolacije ili zatvorenih vrtića i škola). No šok ponude nastaje i uslijed pogođenosti gospodarstava trgovinskih partnera promatrane zemlje što uzrokuje nestašicu i visoke troškove intermedijarnih dobara. Šok potražnje multiplikativno se manifestira kroz smanjenje svih komponenti agregatne potražnje uslijed smanjenja prihoda ekonomskih subjekata, mjera ograničavanja kretanja te neizvjesnosti i korekcija očekivanja potrošača i investitora. Mjere ekonomske politike mogu djelovati na svaki od ovih kanala utjecaja pandemije na gospodarstvo s ciljem ublažavanja njezinih negativnih posljedica. No s obzirom na jedinstvenost ove konkretne pandemije, provjereni recept ne postoji te uspješnost ekonomske politike nije jednostavno za predvidjeti. Odnosno; ograničavanje putovanja; socijalno distanciranje i zatvaranje škola, restorana, barova, trgovina do potpunog zaključavanja velikih dijelova društva. Stoga, potrebni su znanstveno utemeljeni dokazi koji informiraju politiku o djelotvornosti i eventualnim štetnim učincima ovih mjera. Kako nedostaju i precizni podaci i uvid u precizne učincima pandemije, generiranje znanstveno utemeljenih dokaza potrajat će neko vrijeme.

Husain (2020) navodi kako virus COVID-19 uzrokuje i druge socioekonomske izazove s kojima se ljudi suočavaju:

- 1) Masovna panika – kao prirodna reakcija na novonastalu situaciju koja potencijalno ugrožava zdravlje i život, masovna panika uzrokuje određena problematična socijalna

ponašanja poput nasilnih prosvjeda, prisutne kao reakcija na mjere uvedene od strane vlasti u nekolicini država.

2) Karantena – s ciljem kontrole širenja zaraze, karantena podrazumijeva ograničenje socio-ekonomskih aktivnosti te često i zatvaranje pojedinih mikro-lokacija (npr. zabrane izlaska iz gradova). Prema zdravstvenim podacima, autor Husain (2020) navodi da karantena često ima za rezultat drastično smanjenje broja oboljelih, no ima negativan utjecaj na gospodarstvo te samo mentalno zdravlje ljudi budući da je takva situacija neprirodna ljudima iz razloga jer je u suprotnosti sa svakodnevnim životom gdje je stvorena navika određene socijalizacije među ljudima te kretanja.

3) Usporavanje ekonomije – u idućem će se poglavlju više govoriti o utjecajima pandemije na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo, važno je napomenuti kako je velik utjecaj usporavanja ekonomije na ljuske živote jer isti dovodi do usporavanja gospodarskih aktivnosti, što dovodi do ekonomske krize, gubitka poslova, propasti poduzeća te pada BDP-a i opće kupovne moći (Gupta i Jafferany, 2020).

COVID-19 je izazov nije samo izazov za socijalno, ekonomsko i mentalno zdravlje ljudi nego i izazov za zdravlje na radu. Radnici mnogih zanimanja suočavaju se s velikim rizikom zaraze te su takvi poslovi koji uključuju izravan kontakt s građanima i neposrednu fizičku blizinu drugih većinom bili restriktivno ograničeni kroz 2020.godinu. Radnici u trgovinama, barovima, restoranima, restoranima brze prehrane i dostavama povećani su rizik od izloženosti zaraženim osobama zbog velikog broja dnevnih kontakata, kao i djelatnici salona za uljepšavanje rade u neposrednoj blizini svojih kupaca. Međutim, postoje i mnogi poslovi na kojima radnici imaju slobodu raditi od kuće, čime se znatno smanjuje rizik od zaraze virusom.

Vince (2020:7) također tvrdi i kako će se tvrtke morati nositi s psihosocijalnim posljedicama epidemije virusa COVID-19. Zdravstvene organizacije morat će se nositi s pojavom nesaničnosti, izgaranja (eng. "Burn-out"), simptomima depresije i posttraumatskim poremećajima stresa među zdravstvenim radnicima. Dugotrajne društvene učinke ove pandemije još je nemoguće procijeniti. Čini se da su nacionalne, regionalne ili globalne ekonomske recesije neizbježne.

## 4.2. Utjecaj pandemije virusa COVID-19 na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo

Kako je već spomenuto u prethodnim poglavljima, značajan negativni tjecaj na svjetsko gospodarstvo i usporavanje globalnih gospodarskih aktivnosti većinski su potaknuti sveopćom panikom te uvođenjem brojnih restriktivnih mjera od strane država kako bi se usporila zaraza pandemijom. Dinamika poslovanja, kao i ograničavanje rada velikog broja organizacija onemogućeno je ili usporeno, pa tako podaci OECD-a govore u padu svjetskog BDP-a od 6% do kraja 2020. godine., te se u svakoj pojednoj državi očituje određeni pad gospodarskih aktivnosti koji ovisi o brojnim faktorima poput razvijenosti države, razine kupovne moći stanovništva te ovisnosti države o vanjskoj trgovini.

"Globalna ekonomija će ostvariti zamah u naredne dvije godine, a globalni bruto domaći proizvod (BDP) do kraja 2021. dostići će predpandemijski nivo. Nakon naglog pada ove godine, predviđa se da će globalni BDP porasti za oko 4,2 posto na nivou 2021. te 3,7 posto u 2022. godini", navodi se u izvještaju OECD-a. (aa.com.tr)

Hrvatska, pregledom projiciranog pada BDP-a koji je predviđen na 7% EBRD-om (2020), pripada europskim zemljama koje su u većom mjeri pogođene zbog ovisnosti o vanjsko-trgovinskim partnerima te manjoj gospodarskoj snazi. "Globalna ekonomija će ostvariti zamah u naredne dvije godine, a globalni bruto domaći proizvod (BDP) do kraja 2021. dostići će predpandemijski nivo. Nakon naglog pada ove godine, predviđa se da će globalni BDP porasti za oko 4,2 posto na nivou 2021. te 3,7 posto u 2022. godini", navodi se u izvještaju OECD-a. (aa.com.tr) Za Hrvatsku se predviđa rast od čak 6% BDP-a.

Što se tiče utjecaja na pojedine gospodarske sektore, zbog zabrana djelatnosti ugostiteljskih i smještajnih objekata u najvećoj je mjeri pogođena industrija turizma koja se u većoj mjeri oslanja na putovanja i socijalnu interakciju ljudi. Ograničenje međunarodnog putničkog prometa dodatno je produbilo krizu u tom sektoru, a prema UNWTO (2020) najviše su pogođene Azija i Europa.

Prema Pfeifer S. i Oberman Peterka S. (2021), neki od najvažnijih faktora zbog kojih se procjenjuje i pripisuje pad globalne ekonomske aktivnosti su:

- 1) Ograničenja rada poduzeća – ograničenje rada poduzeća i organizacija očituje se kroz potpunu zabranu pojedinih djelatnosti ili kroz skraćenje radnih sati poslovnica u određenom

periodu. Što se tiče Republike Hrvatske, zaključavanje djelatnosti počelo je 16.03. 2020. Godine privremenim obustavljanjem nastave u školama i na fakultetima, a od 19. 03. 2020. Uvedena su ograničenja javnih okupljanja te ograničenje rada trgovina izuzev prodavaonica prehrambenih i higijenskih proizvoda te ljekarni, ograničenja rada u ugostiteljskim objektima (izuzev smještajnih objekata te pripreme i dostave hrane) te potupna obustava rada kulturnih djelatnosti, sportskih događaja, treninga te uslužnih djelatnosti. Tako prihodi poduzeća mnogih djelatnosti opadaju te se javljaju rizici od nemogućnosti naplate potraživanja, pa i gubitka radnih mjesta. Od 11. 5. 2020. Djelomično je ili potpuno otvoren obujam gospodarskih aktivnosti, no već se tijekom jeseni 2020. Godine epidemiološka situacija ponovno pogoršava te su ponovno aktivirane mjere ograničenja. Brojne su nacionalne i međunarodne institucije pripremile mjere financijske pomoći poduzećima, pa je tako i u RH od 17. 03. 2020. aktivirano preko 60 mjera za program pomoći gospodarstvenicima. Takve mjere uključuju potpore za očuvanje radnih mjesta, COVID-19 kredite i pomoć pri održavanju likvidnosti poduzeća. (Pfeifer S., Oberman Peterka S., 2021.) Prema istraživanjima Svjetske banke (World bank, 2020), provedenima na uzorku 404 poduzeća u Republici Hrvatskoj, tek je 5% ispitanika bilo primorano otpuštati djelatnike. No unatoč tome, prekid i usporavanje poslovanja ostavit će dugotrajne posljedice na globalno gospodarstvo, te će nekoliko godina biti potrebno za povratak gospodarskih aktivnosti u stanje prije nastanka pandemije virus COVID-19a.

2) Ograničenje međunarodne razmjene – uz ograničenje rada poduzeća, brojne su države također zatvorile i granice na nacionalnoj razini u svrhu izbjegavanja uvoza, a samim time i većeg rizika od zaraze te su time narušile poslovanje poduzeća koja se bave uvozom i izvozom. Time je također došlo do problema nedovoljne količine robe za nacionalnu potrošnju, kao i nemogućnosti ostvarivanja profita na temelju izvozne robe, na kakav se oslanjaju brojna poduzeća. Osim toga, određena roba je suficitarna unutar nacionalnog gospodarstva jer ju je nemoguće prodati u određenim zalihama koje tada propadaju. Vlasti uvode tzv. „zelene trake“, uspostavljene na razini cijele Europske unije, koje služe za lakše prometovanje neophodne robe i materijala među zemljama članicama, no količina međunarodne razmjene i dalje je u značajnom padu jer se radi većinom o namirnicama za zadovoljenje primarnih potreba, točnije hrani i lijekovima (Europska komisija, 2020.)

3) Promjena potrošačkih navika – pojava virus COVID-19a kod ljudi je osim ograničavanja socijalnog kontakta i prekida poslovanja uzrokovala također visoku razinu nepovjerenja i panike kao potrošačima. Na početku pandemije došlo je do inicijalne histerije zbog toga što su se neki ljudi prvi puta suočili s tzv. “karantenom” i kriznom situacijom. Tome najviše svjedoči prekomjerna kupovina namirnica, od kojih je kupovina određenih namirnica bila potpuno nelogična. Smanjenja plaća i gubici radnih mjesta, najviše u uslužnim djelatnostima, uzrokuju također manju potrošnju kod potrošača pa se time posljedično još produbio problem ograničenja ili restrikcije poslovanja (Business Insider, 2020)

Budući da su se već događale velike globalne krize, kao što je prema Condonu (2008) bila pandemija AIDS-a kad su međunarodne organizacije izdvojile značajne količine novčanih sredstava radi suzbijanja širenja bolesti, u povijesti se već odigrao problem distribucije međunarodne pomoći, kao i velike ovisnosti nekih nacionalnih ekonomija o vanjskim monetarnim sredstvima. Sličan scenarij događa se i u krizi zbog pandemije virusa Covid-19, zbog čega je prema procjenama Međunarodne organizacije rada (ILO), prema kojoj je pandemija prouzročila gubitak 255 milijuna radnih mjesta s punim radnim vremenom (Lider.hr, 2021).

Prosječan pad prihoda od prodaje ipak je i dalje naizraženiji u uslužnim djelatnostima, gdje se procjenjuje na 21,23%, zatim prerađivačkoj industriji (-16,33%) i trgovini (-10,63%) prema Stojšiću (2020). Prema anketnom ispitivanju HGK na uzorku od 1076 poduzeća, čak 66% ispitanih poduzeća osjeća negativne učinke pandemije na poslovanje, dok su oni snažniji primjećeni u djelatnostima putničkih agencija, pružanja smještaja, prijevozu i skladištenju te pripremi i usluživanju hrane (HGK, 2020.)

### **4.3. Poteškoće u poslovanju uzrokovane prvim valom pandemije COVID-19**

Prema istraživanju Pfeifer i suradnika (2021) koje identificira tipične učinke pandemije COVID-19 na poduzeća, temeljenom na otvorenim sekundarnim podacima 38 poduzeća (velikih, malih, srednjih i mikro) koja su registrirana u prerađivačkoj industriji, trgovini i uslužnoj djelatnosti, identificirano je četiri kategorije poslovnih poteškoća s kojima su se tijekom prvog vala pandemije susrela poduzeća. Kao što je prijašnje spomenuto, najznačajniji problem poduzećima bio je zatvaranje ili smanjenje poslovnih operacija koji je direktno prouzročio pad potražnje, promijenjenih prioriteta i zahtjeva u ponašanju kupaca. Također je velik problem predstavljala i

administrativna regulacija vezana uz prekograničnu logistiku u distribucijskom i logističkom kanalu. Što se tiče internih operacija poduzeća, većina se susrela s viškom proizvodnih kapaciteta te nedostatkom kapaciteta i nedovoljnom obučenošću djelatnika za prijelaz na digitalno poslovanje. Osim toga, sa djelatnicima se suočavaju s problemom visoke psihofizičke iscrpljenosti, kao i problema s likvidnosti koji je direktno utjecao na nemogućnost isplate plaća.

Odgovori svih analiziranih poduzeća na spomenute poteškoće temeljili su se većinom na smanjenje troškova poduzeća te fokus na samo profitabilne djelatnosti. Neka su poduzeća ipak usojela inovirati u poslovnim modelima, proizvodima i uslugama, kao i u digitalnoj transformaciji o kojoj će više riječi biti u nastavku rada.

Kako bi poslovni zadaci bili pod kontrolom, većina je poduzeća morala smisliti novi oblik organiziranja rada koji se uglavnom temeljio na modelu rada na daljinu. U napretku su se pandemije većini poduzeća smanjivale zalihe te su poduzeća morala razmišljati o tome kako se prilagoditi promjeni potrošačevih prioriteta, očekivanja i načina kupnje te se staviti u funkciju onih proizvoda koji su deficitarni na tržištu. S druge strane, neka su poduzeća razmišljala i dugoročnije pa tako oblikovala nove proizvode prema novim trendovima i potražnji, kao i smislila nove oblike suradnje s partnerskim institucijama u dobavnom ili distribucijskom kanalu.

#### **4.4. Prilagodba poduzeća na nove modele poslovanja**

Kao što je već spomenuto, većina je tradicionalnih kanala distribucije, promocije i prodaje proizvoda tijekom pandemije dijelom ili potpuno onemogućena, pogotovo u razdoblju karantene, te se poduzeća sve više odlučuju na digitalne kanale. (Brian Labs Digital, 2020.)

Podaci pokazuju da je na šest glavnih zapadnoeuropskih tržišta (Velika Britanija, Njemačka, Francuska, Italija, Španjolska i Nizozemska) e-trgovina je u samo godinu dana uzletjela vrtoglavih 31%, s udjelom od 16,2% u ukupnoj maloprodaji (a od 2015. do 2019. ukupno 47,5%). Zapadna Europa i dalje je, naime, najrazvijenije europsko tržište e-trgovine sa 70% tržišnog udjela u ukupnom B2C (prodaja roba krajnjim korisnicima) internetskom prometu i najvećim brojem e-kupaca (83%), a slijedi je južna Europa s 15% udjela. Globalno bi, prema prognozama, e-trgovina u 2020. trebala rasti 12,7%, na 717 milijardi eura u odnosu na lanjskih 636 milijardi. Prema istraživanjima pandemija je ubrzala digitalizaciju trgovine, kakva se na većini tržišta očekivala tek 2025. Godine (Večernji.hr, 2020). Online trgovina u Hrvatskoj, prema podacima DZS-a u prvih je

šest mjeseci 2020. godine rasla 14%, a neke su internetske trgovine u prva tri mjeseca 2020. napravile polovicu cjelogodišnjeg prometa. Prema Dlačić (2021), promijenio se način na koji potrošači kupuju i konzumiraju usluge, pa se tako najčešće kupuju hrana, odjeća, proizvodi za domaćinstvo i zabavni sadržaji. Od proizvoda, dakle, potrošači i dalje planiraju najviše online kupovati OTC proizvode, proizvode za osobnu njegu, snack proizvode te fitness i wellness usluge. Što se tiče samog kupovanja, prema trendovima, potrošači kupuju uz rjeđe odlaske u trgovine te blizu mjestu stanovanja. Porasla je prodaja lokalnih i provjerenih proizvođača zbog veće dostupnosti, povjerenja u podrijetlo, zdravijeg podrijetla proizvoda, ekološkog uzgoja ili proizvodnje te manje posrednika te se predviđa nastavak tog trenda kod potrošača.

Digitalizacija poslovanja očitovala se također u samom kuhanju i svježoj hrani zbog puno vremena koje su potrošači provodili u svojim domovima i to posebice u pojavi novih start-up subjekata koji nude dostavu pripremljene hrane iz pojedinog restorana, dostavu zamrznutih jela ili potrebne sastojke za pripremu jela te razvoju raznih novih aplikacija. Također, više vremena u domovima znači i nove izraze kreativnosti, a osim kuhanja, potrošači su pronalazili razne hobije, pa je tako skočila prodaja fitness opreme. Također, raste i briga za duševno zdravlje te korištenje aplikacijama za meditaciju ili opuštanje što je još jedan od trendova za koje se predviđa da će se dugoročno nastaviti. (Novi list, 2021)

Prema istraživanju agencije Arbona, podaci pokazuju kako u budućnosti 40% maloprodajnih trgovina koje trenutno posluju samo putem tradicionalnih kanala, u budućnosti planiraju pokretanje online poslovanja. (Arbona, 2020.)

Kako bi se poduzeća prilagodila na nove modele poslovanja koja uključuju digitalne kanale i snažnu digitalnu prisutnost te jačanje informatičkih vještina, u većini je tradicionalno složenih poduzeća potrebna značajna interna reorganizacija. To se prije svega odnosi na rad od kuće velikogdjela (ili u nekim slučajevima svih) zaposlenika, koji nosi svoje izazove opout tehnoloških ograničenja, teže kontrole produktivnosti zaposlenika te smanjenja interne komunikacije. No unatoč tome, prema Digital Agency Network-u (2020), rad od kuće nosi određene prednosti:

- Kontinuitet poslovanja održan je unatoč ograničenjima
- Fleksibilnost obavljanja zadataka zaposlenika
- Sprečavanje zaraze u slučaju bolesti zaposlenika

- Izostanak transporta velikog broja zaposlenika nosi posljedične benefite za okoliš.

Kako bi organizacije pokazale svojim zaposlenicima, kupcima a i široj javnosti da su visoko-odgovorna poduzimaju sve mjere predostrožnosti te tako daju do znanja potrošačima kako su poštivali mjere distanciranja i brige o zdravlju. Takva komunikacija očituje se kao društveno odgovorno poslovanje te često rezultira većim zadovoljstvom kao i povjerenjem i podrškom potrošača.

Kako bi poduzeća uskladila svoje poslovne modele s novim tržišnim zahtjevima, trebala su:

- 1) Kontrolirati troškove – kao što je prijašnje spomenuto, ova komponenta je u vrijeme pandemije kada se očituje znatan pad potražnje, a time i prihoda poduzeća, osobito važna. Pri tome, kontrola troškova podrazumijeva sve varijabilne troškove, no poduzeća i dalje moraju ulagati u razvoj poslovanja kao što je digitalno poslovanje i promocija kako bi prihodi bili ostvareni (Digital Commerce 360, 2020). Rezanje budžeta namijenjenog marketingu najčešća je i najveća pogreška u kriznim situacijama s obzirom da je upravo to komunikacija, veza i spona između poduzeća i kupaca. (Women in Adria, 2020)
- 2) Imati transparentnu komunikaciju s korisnicima i brand awareness– kako je digitalni marketing omogućio snažnu dvosmjernu komunikaciju i interakciju između poduzeća i potrošača, tijekom krize potrebno je takvu komunikaciju još više produbiti te ju iskoristiti za lakše odgovaranje na upite potrošača, za pitanje ograničenja potrošača, transparentnost rada poduzeća te rokova isporuke robe, s obzirom da se zbog usporavanja ili ograničenja logističkih i distribucijskih, a pogotovo prekograničnih tokova robe dostava često morala čekati duže no u vrijeme prije pandemije. Takva komunikacija produbljuje vezu i povjerenje potrošača i poduzeća, prema Digital Commerce-u 360 (2020).
- 3) Fokusirati se na digitalno oglašavanje –tradicionalni marketing kanali postaju sve skuplji, dok oni digitalni postaju sve jeftiniji, kao što je oglašavanje na Google-u i Facebook-u. Fokus na online kupovinu te preorijentacija potrošača pri samom istraživanju proizvoda uvelike utječu na marketinške strategije poduzeća, kao i alociranje marketinških budžeta prema digitalnim kanalima (M. Deak, 2020). Osim manjih troškova, velika prednost digitalnih kanala je sve veće provođenje vremena korisnika on-line te mogućnost alociranja i targetiranja potrošača s jedne na drugu on-line platformu.



- 4) E-commerce – izbjegavanje fizičkog kontakta trend je koji će se zasigurno nastaviti i u post-pandemijskom razdoblju, prema prognozama EY Future Consumer Index-a (2020), što je velika prilika za razvijene online trgovine, ali i za digitalizaciju i proširenje poslovanja pojedinih organizacija. Većina se poslovanja obujmom smanjilo bar na neko vrijeme što je donjelo i više vremena za reorganizaciju poslovanja i investicija donositeljima odluka, investicije u brigu oko web stranica i web shopova u pandemiji prilika su za napredak i stvaranje novih sadržaja. Što se tiče same dostave, odličan potez napravili su Wolt i Glovo s beskontaktnim dostavljanjem hrane.
- 5) Reagirati na povećanje svjesnosti izbora potrošača - Prema istraživanju koje je proveo Ernst & Young (2020), a u kojemu je anketirano 4.859 potrošača širom SAD-a, Kanade, Velike Britanije, Francuske i Njemačke, društvena dobrobit i ispunjavanje svrhe tvrtke postaju sve važniji. Više od četvrtine ispitanika tog istraživanja tvrdi kako više pažnje posvećuju onome što konzumiraju i kakav utjecaj to ima na njih, ali i na sam okoliš i zajednicu. Također, potrošači pokazuju veću sklonost prema trgovinama, restoranima i robnim markama koje su lokalne, te su više zainteresirani za vrijednost koju dobivaju za novac (nego za samu cijenu), kao i za porijeklo i koristi od proizvoda.

Pregledom ključnih aspekata prilagodbe za poduzeća na nove modele poslovanja u krizi pandemije i nakon pandemije virusa COVID-19, očito je kako je kriza donijela brojne izazove za poduzeća, ali i nove trendove i prilike koje poduzeća trebaju prepoznati te im se prilagoditi i uskladiti svoje poslovne modele kako bi ostala konkurentna na tržištu.

## **5. Promjene i prilagodba 4P modela na utjecaj pandemije**

### **5.1. Proizvodi i usluge tijekom pandemije**

Kao što je ranije spomenuto, iz perspektive marketinškog miksa kojemu se pristupa u suvremenim organizacijama, proizvodi nisu samo materijalni objekti, nego svaka dodana vrijednost koju poduzeća mogu ponuditi za novčanu protuvrijednost (Kotler, 2008). Kako je prijašnje spomenuto, preorijentacija kupaca na on-line kupovinu tijekom trajanja pandemije utjecala je na promjenu marketinških strategija poduzeća, ne samo što se tiče promocije proizvoda, nego i prodaje putem digitalnih kanala. Što se tiče elementa proizvoda, kod tradicionalnih i digitalnih marketinških kanala taj bi element trebao ostati isti što se tiče fizičkih proizvoda, što znači da će poduzeća svoj proizvod lakše, brže i dostupnije većem broju potencijalnih potrošača oglašavati putem digitalnih kanala, no proizvod kao sam, se ne mijenja. Cjenovno pozicioniranje, promocija i distribucija pomoću digitalnih kanala ne bi trebala mijenjati proizvod, prema Singh-u (2020).

Poduzeća naravno, šireći se tako, segmentirajući veći broj potrošača na većem tržištu i ulazeći na tržište jače konkurencije često modificiraju svoje proizvode na temelju samih marketinških i promocijskih aktivnosti koja se koriste i prikupljaju informacije o učinkovitosti cjenovnog pozicioniranja, promocijskih aktivnosti i učinkovitosti prodaje. No, prodaja npr. odjeće u fizičkoj prodavaonici te putem digitalnih kanala (na web shop-u) neće utjecati na oblik, boju, veličinu i samu kvalitetu spomenute odjeće. O optimizaciji samih troškova proizvodnje i kupnje proizvoda, trebao bi ovisiti i sam cjenovni aspekt proizvoda. U većini slučajeva, prema ranije spomenutom istraživanju Pfeifer i suradnika (2021), što se tiče specifičnosti proizvoda u korona krizi, ona nije značano utjecala na transformaciju samih proizvoda kao elemenata marketinškog miksa. Većina je poduzeća u manjoj mjeri bila sklona modificirati svoje proizvode tijekom pandemije, što je uzrokovalo statičnost kod većine proizvoda. Ograničenje opsega poslovanja, pa tako i raspoloživih sredstava za ulaganje u razvoj novih inovativnih proizvoda, kao i manja sklonost potrošača u eksperimentiranju kupnjom novih, modificiranih ili inovativnih proizvoda te povjeravanje u dobro poznate, lokalne marke i proizvode, također su pridonijele tome (Jones, 2020). Kako je pandemija rasla obuhvatom i jačinom, većina je poduzeća tako morala stabilizirati poslovanje jer su im se zalihe smanjivale, pa je većina, svoje neiskorištene kapacitete iskoristila proizvodnjom deficitarnih

proizvoda na tržištu. Dobar primjer takvog proizvoda koji se navodi u spomenutom istraživanju Pfeifer i suradnika (2021) je vinarija koja je svoje kapacitete stavila u funkciju proizvodnje dezinfekcijskih sredstava. Neki su se već postojeći proizvodi prilagodili tržišnim segmentima za koje prvotno nisu bili namjenjeni, točnije u kategorijama potencijalnih kupaca koji prijašnje nisu bili ciljna skupina. Tako su poduzeća brzo djelovala i privremeno prilagođavala svoje kapacitete kako bi zadovoljila što veći broj kupaca, ne oblikujući svoje strategije dugoročno. S druge strane, neka su poduzeća, predviđevši tako dugoročnost same pandemije ili sličnih scenarija u budućnosti, strateški zaokrenula svoje poslovanje i tako ponudila tržištu inovativne proizvode i usluge. Nekoliko navedenih primjera iz publikacije Pfeifer i sur. U kojima su poduzeća oblikovala nove proizvode su namještaj za mobilni ured, vrećice za pranje kontaminiranih tekstilnih predmeta, uređaji za beskontaktno mjerenje temperature, samoizolacijske kabine za zaražene Covid-19 virusom te dezinfekcijske barijere. Što se tiče samih novih usluga s kojima su poduzeća započela u pandemiji, kao primjeri su izdvojeni online recepcija, online “doživljaj” umjetničkog ili hotelsko-ugostiteljskog objekta te online treninzi.

Poduzeća svakako trebaju razmišljati o budućnosti te tome da će se potrošači okrenuti kupnji kvalitetnih potrošačkih marki s novim inovativnim skupljim proizvodima te ulagati u razvoj inovativnih proizvoda.

S obzirom na okolnosti pandemije Državni zavod za statistiku RH je za 2021. u košaricu uključio i neke nove proizvode, što su redom: zaštitna maska za lice, jednokratne rukavice i dezinficijens za ruke. (Blašković A., 2021)

Dva su segmenta maloprodaje koja su rasla i u tako otežanim uvjetima – “značajan rast elektroničke trgovine, dok je drugi zahvatio audio i video opremu te opremu za kućanstvo.” U Hrvatskoj se oko 80% ljudi služi internetom. Njih 40% kupovalo je online, najviše u kategorijama turističkih putovanja, ulaznice za razne sadržaje, knjige, a ova je situacija to promijenila. Trenutačno se najviše online kupuju odjeća i obuća, namještaj te kućne potrepštine, a jako raste i prodaja svježe hrane.”, navodi Večernji list (2020).

Prema globalnom istraživanju agencije Nielsen o ponašanju potrošača u pandemiji virus COVID-19a, taj proces ima šest faza. Navedene faze će biti prikazane u grafičkom prikazu u nastavku, a odnose se na globalnu studiju o ponašanju potrošača za vrijeme pandemije virusa COVID-19,

uzorak ispitanika u Hrvatskoj n=1017 u razdoblju online anketiranja: 25.03-02.04.2020 (Dnevnik.hr).

Prije svega, trend koji govori o rastu maloprodaje jest podatak da je u odnosu na 2020. Godinu, košarica prehrambenih i drogerijskih proizvoda 2021. Godine narasla je u prosjeku za čak 20%. Kao i većinom Europe i svijeta, zatim su Hrvati masovno gomilali zalihe pripremati se za razdoblje karantene što pokazuje podatak da je od 9. ožujka prodaja je u odnosu na 2020. Godinu bila i 66% veća. Prije stvorenih zaliha, prehrana i drogerijski asortiman imali su sličan trend kretanja prodaje, no drogerijski asortiman nosio je udio manji od 19% ukupne vrijednosne prodaje. U tjednima najvećeg porasta ukupne prodaje, dolazi do velikog rasta prodaje drogerijskog asortimana koji čak nadmašuje i prehranu. Takvo potrošačko ponašanje ima veze s tim što su kupci stvorili zalihe prehrambenih proizvoda, a među tim artiklima rekordna je bila prodaja brašna s povećanjem od čak 410% u jednom tjednu, dok je prodaja riže skočila za također 300%. Slijede prašci za pripremu kolača čiji je ogroman skok u prodaji imao veze s time što su ljudi slijedili trend kuhanja koji je nastao iz provođenja velike količine vremena u kućanstvu i izolaciji. Također se ovdje pozicionirala tjestenina s porastom od 221%, doksu u kategoriji osobne njege i sredstava za kućanstvo, prednjačili sapuni koji su zabilježili rast od 232%. se svi - toaletni papir je zbog potražnje, točnije sklonosti gomilanja zaliha, bio predmet mnogih pošalica, a skok je iznosio svega 162% u odnosu na lani.

Što se tiče online kupovine koju su i Hrvati počeli više koristiti, istraživanje navodi sljedeći ast kategorija u online potrošnji koji možemo vidjeti na slici 1:



Slika 1. Prebacivanje kupovine iz fizičkih trgovina na online trgovinu- prikaz prema kategorijama proizvoda (razdoblje anketiranja 25.03.-02.04.2020.), izvor: Dnevnik.hr

Kao što navodi i dani prikaz na slici, gotovo dvije trećine potrošača navodi da troši više proizvoda za njegu ruku tijekom krize, a njih čak 40% izjasnila se kako će nastaviti tako istim intenzitetom. Prehrambene kategorije nastavile su rast jer domaćinstva više troše kod kuće.

Skokovi prodaje su za svježiju hranu bili niži u odnosu na pakiranu i smrznutu hranu, ali taj trend se mijenja s obzirom da ljudi počinju više kuhati i brinuti o svome zdravlju, što također ozačava velik skok u segmentima zdravlja i dobrobiti. Svi su proizvodi povezani sa higijenom i zdravljem, kao što su sapuni za ruke, sredstva za čišćenje površina, vitamini i lijekovi, nastavili daljnji rast nakon izlaska iz perioda izlaccije, izuzetak su jedino dezinficijensi za ruke.

Ulaganje u digitalnu transformaciju, kao i educiranje djelatnika sve je važnije, kao što je pandemija pobudila i svijest zelene transformacije. Tako su neka poduzeća iskoristila krizu kako bi promovirali “zeleno” i niskouglično ponašanje, a time se često mijenjala i reciklažna ili rinfužna ambalaža samog proizvoda, čime se također nastavlja trend dugoročnijeg strateškog planiranja poduzeća.

## 5.2. Formiranje cijene tijekom pandemije

Već je navedeno kako je cijena izrazito važan element marketinškog miksa te prema Kotleru (2008) ukoliko se ona postavi previsoko, moguće da će odbiti prave kupce, dok će preniska cijena

uzrokovati nedovoljnu razinu profitabilnosti za poduzeće. Ova dvojba dovodi do pitanja adekvatnog cjenovnog pozicioniranja, a kako bi se cijena adekvatno pozicionirala, osim o tome, poduzeća moraju voditi računa i o cijenama konkurentskih proizvoda na određenom tržištu, o troškovima proizvodnje, nabave i prodaje proizvoda.

Cijena je svoj veći značaj tijekom pandemije, zbog rasta online kupovine, dobila u digitalnom obliku gdje se zbog transparentnosti i mogućnosti detaljnijeg ali i bržeg pregleda a zatim i prikupljanja informacija od strane potrošača također našla na “udaru” konkurencije (Prince, 2020). Tijekom formiranja cijena proizvoda i usluga, poduzeće također može uzeti i napredniji i veći broj podataka o potrošačima, zbog naprednog pretraživanja, filtriranja web-shopa od strane potrošača ili povijesnim podacima o potrošačkim navikama (Prince, 2020).

Važno je da cijena bude pozicionirana u skladu sa svim navedenim faktorima, no i da poduzeće može odrediti vrijednost proizvoda ili usluge prema dodanoj vrijednosti koje poduzeće ulaže u vrijednosti tog proizvoda ili usluge prema potrošaču. To može biti brza dostava, korisnička podrška, program vrijednosti, mogućnost probe i povrata proizvoda itd.

Što se tiče same strukture potrošnje kućanstava, Državni zavod za statistiku objavio je podatke o inflaciji odnosno indeksu potrošačkih cijena (IPC) gdje je u veljači 2021. Prvi puta u pandemiji mjerena godišnja inflacija bila 0,3 posto, ali rasta. Indeks potrošačkih cijena u DZS-u izračunavaju na temelju reprezentativne košarice koju čini oko 890 proizvoda. Svakog mjeseca prikuplja se oko 38.000 cijena na zadanom uzorku prodajnih mjesta, a u konačnici na utjecu i ponderi pojedinih stavki u potrošnji kućanstava. U okolnostima pandemije DZS je za 2021. u košaricu uključio i neke nove proizvode poput zaštitne maske za lice, jednokratnih rukavica i dezinficijensa za ruke.

Pri analizi samog izvještaja, u izračunu indeksa potrošačkih cijena pad pondera u odnosu na 2020. bilježe kategorije Restorani i hoteli, Prijevoz, Rekreativna i kultura, Odjeća i obuća, I Obrazovanje. No, u odnosu na razdoblje prije pandemije veću “težinu” imaju Hrana i bezalkoholna pića; Stanovanje, voda, električna energija, plin i ostala goriva; Zdravlje; Komunikacija, Razna dobra i usluge; Alkoholna pića i duhan; Pokuštvo, oprema za kuću i redovito održavanje.

Povećali su se slijedom događaja i troškovi stanovanja i pratećih “režija” (struja, voda, plin i sl. Komunalije) i troškovi održavanja, dok su se smanjili troškovi vezani uz vlastiti prijevoz odnosno

osobna vozila te usluga prijevoza (cestovnog, željezničkog, pomorskog). Ono na što hrvati više troše je ponder izdataka vezanih uz komunikacije, u prvom redu telefonske i Interneta.

Budući da su se cijene tijekom pandemije najčešće određivale u digitalnom okruženju, McGhee (2017) navodi različite strategije takvog pozicioniranja cijena:

1) Javno objavljivanje ili namjerno sakrivanje cijene – budući da odluka o transparentnosti cijena ovisi isključivo o poduzećima, ono može samo odrediti hoće li njihova javna objava doprinijeti prodaji i profita. Za proizvode široke potrošnje cijena se većinom navodi transparentno jer su za takve proizvode marže relativno visoke pa poduzeća ciljaju na kvantitetu prodanih proizvoda, ali za posebne ili luksuzne proizvode cijena ovisi o potrebama i specifikacijama kupaca. Primjer o cijeni za proizvod automobil- cijena ovisi o dodatnoj opremi vozila. Samim poduzećima to može poslužiti i kako bi bolje upoznali želje, potrebe, preferencije, ali i kupovnu moć kupca što je vrlo važno pri određivanju cijene. U tom slučaju postoji potreba i za ulaganjem u ljudske resurse.

2) Grupiranje proizvoda uz popuste – Ukoliko poduzeća mogu grupirati ili kombinirati komplementarne ili slične proizvode mogu se služiti popustima u kupnji kako bi potaknuli potrošače da kupe više proizvoda koje bi pojedinačno kupili po višim cijenama. Takvo grupiranje može biti i izvor konkurentske prednosti ukoliko konkurentska poduzeća ne uvide priliku za nešto slično, ili ukoliko postoji proizvod ili usluga koju konkurenti ne nude. Potrošači uz takav pristup mogu potrošiti i više no što je planirano, a poduzeća dodati vrijednost proizvodima, samom brandu te potaknuti potrošače da probaju više proizvoda ili usluga.

3) Vizualni prikaz cijene– vizualna atraktivnost kao psihološki efekt na kupca vrlo je popularan, iako se ne radi o izravnoj modifikaciji cijene. Često taj pristup ima pozitivan efekt na kupca, osobito ako od istog poduzeća kupuju više proizvoda ili usluga pa mogu lako usporediti njihove i konkurentske cijene. Često se pri vizualnom prikazu cijene prikazuje I cijena prije modifikacije, koja je također privlačna potrošačima koji tako imaju osjećaj dodane vrijednosti proizvoda.

Tijekom pandemije, prihodi većine ljudi se smanjuju te slijedom toga dolazi do smanjenja kupovne moći. Poduzeća su se djelomično odlučivala na cjenovno poziciranje ovisno o željama i preferencijama, a to su idući:

- 1) Snižavanje cijena kako bi se povećao volumen prodaje.
- 2) Povećanje cijena kako bi se ostvarila veća marža po prodanom proizvodu ili usluzi.

U pandemiji, zbog smanjenog novčanog tijeka i likvidnosti poduzeća cjenovno pozicioniranje kratkoročnih je ciljeva za poduzeće. No već je spomenuto kako su naglo rasle cijene sanitetske opreme, kako što su dezinfekcijska sredstva, te zaštitne maske (Taylor, 2020), što je posljedica velike potražnje i potrošačkih navika. Tako su primjerice maske za lice prije pandemije u ljekarnama koštale dvadesetak lipa dok je za vrijeme nestašice jedna maska koštala i do dvadeset kuna (Prema istraživanju autora).

Istovremeno, kako je došlo do pada potražnje za većinom proizvoda te manjim obnavljanjem zaliha od strane kupca, neka poduzeća se odlučuju na snižavanje cijena, kako bi se uspješno „riješila“ viška robe na skladištu, pa samim time i spriječila propadanje pokvarljive robe, ili omogućila poduzeću likvidnost te pravovremeno plaćanje dobavljača (Abdelnour, Babbitz i Moss, 2020).

Neke su industrije, poput hotelske i ugostiteljske smanjenjem potrošačke moći kupaca, ali i zbog restrikcija i ograničenja od strane vlasti bila prisiljena smanjiti cijene proizvoda i usluga, dok su se neke ipak odlučile na statičnost svojih cijena iz razloga da se ne stvori efekt pada kvalitete proizvoda ili usluge, dok bi se povećanje cijena psihološki percipiralo kao nedostatak razumjevanja i solidarnosti poduzeća prema potrošaču.

### **5.3. Utjecaj pandemije na distribuciju i formiranje distribucije**

Kao treći element marketinškog miksa, distribucija je način na koji se roba isporučuje od prodavatelja do kupca, a za razliku od drugih elemenata marketinškog miksa, također je element s visokim troškovima. Kada se plan i kanali distribucije jednom uspostave, teško ju je mijenjati. Kanali distribucije treći su ključni element marketinškog miksa, te predstavljaju načine na koje se roba isporučuje od prodavatelja do kupca. Prema Paliću (2005.), za razliku od ostalih elemenata marketinškog miksa odabir i uspostava kanala distribucije zahtijevaju znatno visoke troškove, stoga poduzeća moraju dobro promisliti koji su ciljani segmenti kupaca kojima će isporučivati



vrijednost te pažljivo isplanirati dizajn takvih kanala. Što se tiče dizajna kanala distribucije, on ovisi o elementima kao što su specifičnost poduzeća (kojoj industriji pripada te primjerice uključuje li djelatnost poduzeća samo proizvodnju ili i maloprodaju), o logističkoj jačini kapaciteta poduzeća i kompleksnosti samog tržišta na kojemu poduzeće djeluje. U samoj praksi, kanali distribucije očituju se kao izravni kanali koji podrazumijevaju dostavu proizvoda od kupca izravno do primarnog prodavatelja, te neizravni kanali koji uz primarnog prodavatelja i krajnjeg kupca uključuju jednog ili više posrednika takve distribucije. Neizravna distribucija kao uključivanje dodatnih posrednika u kanal dodatni je trošak za poduzeće, no neka poduzeća distribucijski nisu u mogućnosti izravno dostavljati proizvode ili usluge do samih korisnika.

Posrednici, nadalje pomažu pri skladištenju ili prijevozu te ostalim logističkim operacijama, ali često i pri promociji i prodaji proizvoda. Distribucijski lanac najčešće počinje poduzećem koje svoje proizvode prodaje veletrgovcima ili maloprodajnim lancima pri čemu im za iste obračunavaju određenu prodajnu maržu, a potom veletrgovci ili maloprodajni lanci, u ovom slučaju posrednici do krajnjeg kupca proizvoda, također obračunavaju na njihovu, još dodatnu maržu pri prodaji proizvoda krajnjem kupcu.

Prema Segetlija Z. (2006.), online (elektroničkom) trgovinom kao takvom se kao ponuđači mogu baviti konvencionalni trgovci i nove grupe ponuđača. U online distribuciji, poduzeća imaju manje izdatke za zadaćepremošćivanja prostora, vremena, plaćanja, posredovanja između ponuđača i potraživača kao i fizičke zadaće robnog posla. Što se tiče kompleksnosti izvršavanja zadaća, kao što je prijašnje spomenuto, tradicionalni glavni vrijednosni lanac u razmjeni išao je od proizvođača, preko trgovine na veliko i trgovine na malo do konačnog potrošača. Nasuprot tome, elektroničku maloprodaju može obaviti i sam proizvođač, a sama se pojava naziva disintermedijacija. To se i ne mora dogoditi ako se specijalizirana online uslužna poduzeća uključe između trgovinskog poduzeća i kupaca što se naziva reintermedijacija, a uključivanjem novih posrednika može se raditi i o supstituciji trgovinskih poduzeća. Za razliku od tradicionalnih kanala distribucije, elektronička distribucija nudi mogućnosti mnogih posrednika u digitalnim kanalima koji tako postaju pružatelji nove vrijednosti jer omogućuju usporedbu velike količine informacija s tržišta. Uklanjanje takvih posrednika u distribuciji rezultira značajnim uštedama za poduzeće, a naposljetku i same potrošače. No, takvi posrednici u distribuciji imaju snažni utjecaj na poslovnu suradnju i da stvaraju i doprinose na području ekonomike obujma, a također olakšavaju i komunikaciju te

transakcije između proizvođača i kupca. Na taj način elektronički posrednici stvaraju višu vrijednost jer raspolažu s informacijama o proizvodima i uslugama jer se tada transakcijski process brže odvija. Bez obzira na te informacije, kupcima tj. Potrošačima potrebna je i garancija kvalitete proizvoda ili usluga koju može obavljati i sam elektronički posrednik. U novije vrijeme posrednici ne nude samo usluge unaprijed ugovorene na njihovo ime- npr. Pretraživanje i informacijske usluge o proizvodima i uslugama, nego i mnoge marketinške usluge, usluge izravne prodaje ili posebnih rješenja za određene industrije. To je dovelo do prestrukturiranja odnosa i novih uloga marketinških posrednika koje mogu biti:

- 1) Kao prodavatelji pojavljuju se tvrtke s ograničenom veličinom te iako se razvija konkurencija cijena moguća je i cjenovna diskriminacija, često tako da se određeni proizvodi ili usluge posebno naglašavaju ili opisuju. Kao prodavatelji mogu se pojaviti i tvrtke s ograničenom veličinom. Kako je lako pratiti kupčevo ponašanje, to se često čini i može u budućnosti biti iskorišteno. Neki se posrednici odlučuju i na zasebno certificiranje proizvoda ili ugovaranje usluga. Posrednici često snižuju trošak vezan uz skladištenje, kretanje i dostavu proizvoda zbog velikog broja dobavljača i kupaca što koristi i prodavatelju i krajnjem kupcu.
- 2) Tehnologija također omogućava i izbjegavanje posrednika, isto kao što se tradicionalni zamjenjuju samo virtualnim posrednicima jer se tako ostvaruje optimalna cijena na virtualnom tržištu, dok se rizik za mnoga poduzeća smanjuje, internetska tehnologija omogućuje izbjegavanje posrednika u razmjeni.
- 3) Osim proizvođača, nova tehnologija stvorila je i inverzno tržište na kojem kupac traži dobavljača kako bi dalje prodavao njegove proizvode krajnjim kupcima. Time si kupac povećava rizik u poslovanju, ali se svakako snižavaju troškovi traženja poslovnih partnera.

Nova tehnologija također omogućava i da se postigne neograničen kontakt s potencijalnim kupcima, kao i da se pri tome reducira broj posrednika u vertikalnoj strukturi distribucije.

Također se mijenja i horizontalna struktura distribucije elektroničke maloprodaje tako što nastaje tzv. višelinijski način nuđenja i prodaje robe u kojemu se spajaju više načina maloprodaje, tj. Prodavaonica. Višekanalni sustavi marketinga tako stvaraju veću razinu transparentnosti, omogućuju neovisnost lokacija, proširuju gravitacijsko područje prodavača dok se istovremeno

područja stacionarne prodaje reduciraju što utječe na promjene u profiliranju traženog kadra i na strukturu prometa u distribuciji.

Digitalizacija poslovnog svijeta stvorila je nove kanale distribucije kojima poduzeća mogu komunicirati sa kupcima, ali i isto tako isporučivati proizvode ili usluge u digitalnom obliku. Prema Szywalskom (2014.), digitalni kanali koji su se pokazali korisnim i učinkovitim kanalima u vrijeme pandemije su:

- 1) E-mail – pomoću e-maila moguće je komunicirati sa svakim pojedinim kupcem i tako ostvarivati veću interaktivnost, točnije provoditi personalizirani izravni marketing i slati personalizirane ponude. Najčešće se takve ponude temelje na prethodnim potrošačkim sklonostima ili “kolačićima” za koje je potencijalni kupac dao privolu za prikupljanje osobnih podataka koja je za takvo identificiranje obavezna.
- 2) Društvene mreže – Poduzeća putem društvenih mreža uz mala ulaganja na brz i lak način mogu doći do velikog broja potencijalnih kupaca, pa se popularnost ovih kanala kontinuirano povećava, a oglašavanje često omogućava i komunikaciju s kupcima te naručivanje proizvoda ili usluga putem ovih kanala.
- 3) Mobilne aplikacije – veliki dio marketinške komunikacije preselio se na mobilne platforme slijedom čega poduzeća prilagođavaju veliku većinu svog sadržaja za takve platforme. Mnoga se poduzeća odlučuju i na samu izradu mobilnih aplikacija koje korisnici mogu instalirati na svoje pametne telefone što olakšava komunikaciju poduzeća prema korisniku, ali i korisnikovo iskustvo u vidu ažurnog praćenja novih ponuda i pogodnosti. Velika većina korisnika odlučuje se na naručivanje proizvoda ili usluge preko aplikacije zbog jednostavnosti te različitih pogodnosti, a određene aplikacije takvim kupcima mogu prikazati i status te lokaciju proizvoda čime se uspješno kombiniraju i nadopunjuju digitalni i tradicionalni (fizički) distribucijski kanali.
- 4) Web stranice i Blogovi – Središnja mjesta mnogih poduzeća na kojima transparentno i ažurno objavljuju i nadopunjuju ponudu svojih proizvoda i usluga, kao i informacije o samom poduzeću i sadržaj namijenjen potrošačima su web stranice. U novije vrijeme poduzeća na svojim web stranicama mogu komunicirati s kupcima u realnom vremenu putem chat ili video poziva što također značajno unaprijeđuje personalizirano korisničko iskustvo. Jednostavnija verzija web stranice često je blog koji također može nuditi

komunikaciju s kupcima, a poduzeća se često ukoliko nemaju mogućnost vlastite direktne distribucije do kupca, odlučuju na vanjske platforme za komunikaciju i prodaju poput eBay ili Amazona.

Digitalni kanali, u pravilu, izuzev određenih digitalnih proizvoda, ne služe za fizičko dostavljanje proizvoda ili usluge kupcima, nego informacija kupcima. Prema Kelić I. i Biloš A. (2020), komunikacija s kupcima u vidu interakcije u digitalnom okruženju neizostavan je element svakog uspješnog suvremenog marketinga.

Nije se dovoljno oslanjati na fizičke ili isključivo na digitalne kanale jer zajedno ostvaruju sinergijske efekte, kako navode i Borroughs i Borroughs (2020). Tradicionalni kanali i dalje omogućuju najveći dio fizičke distribucije, dok se putem digitalnih kanala komunicira s potencijalnim kupcima.

Mnoga su se analizirana poduzeća izvještaja Pfeifer i sur. u relativno kratkom roku uspjela povezati s, u najmanju ruku neočekivanim partnerskim institucijama pri čemu su oblikovani novi oblici su radnje bilo u dobavnom ili distribucijskom kanalu, npr. dostava proizvoda poštom, taksijem, biciklom i sl. Kod poduzeća koja su do tada dostavljala jednim tradicionalnim kanalom.

Uz to, za samu distribuciju i dobavu proizvoda i usluga neka su poduzeća odlučila iskoristiti promicanje niskougljičnog ponašanja te uvela električna vozila u svrhu uštede troškova. Prema Deak M. (2020), što se tiče same dostave, tehnološki jak potez napravili su Wolt i Glovo s beskontaktnim dostavljanjem hrane.

Prema Jasmine Raimer (360.Here.com), ono što je također djelovalo na to da neki kanali distribucije i proizvodnje nemaju dobru opskrbu je takozvana prije spomenuta tzv. "Just-in-time" proizvodnja kojom si tvrtke povećavaju učinkovitost i smanjuju troškove povezane sa skladištenjem robe, uključujući korišteni prostor i rad povezanu s upravljanjem zalihama. Tako si npr. trgovci mješovitom robom snižavaju troškove energije korištenjem manje zamrzivača ili hladnjaka, dok u skladištu trebaju manje djelatnika za upravljanjem manjih količina pošiljki. Financijski smisao za poduzeća s takvim načinom proizvodnje ili distribucije legitiman je, no također čini takva poduzeća manje otpornima na nagle promjene poput brzog i naglog poskupljenja sirovine, proizvoda ili same distribucije u nedostatku potražnje ili ponude.

Ono što također može biti problematično jest oslanjanje na fiksni lanac opskrbe, jer tvrtke ne mogu identificirati ili prenijeti količine narudžbi na alternativne dobavljače u vrijeme sukoba, ostavljajući dramatičan utjecaj na proizvodnju. Ova praksa je izravno povezana s centralizacijom opskrbe, koja je stvorila stručne namjenske proizvodne zone – kao npr. azijsku industriju tkanina. Takav concept centraliziranih proizvođača pomaže držati bitne komponente lanca opskrbe pri ruci uz nisku ukupnu cijenu, ali koncentracija na jednom geografskom području također uzrokuje probleme. Budući da kapacitet za proizvodnju te robe nije razvijen ili podržan u drugim dijelovima svijeta, nema nikoga tko bi "upopunio jaz" u opskrbi u vrijeme stresa i naprezanja.

Jedan od velikih problema u razdoblju velike krize uzrokovane virusom Covid-19 predstavljalo je također ručno upravljanje lancem opskrbe, tj. lanci koji su postali preslabi budući da se njima upravlja ručnim, analognim procesima. Kada se u lancu koji se koristi takvom metodom pojavi problem, menadžeri i distributeri moraju locirati problem pročešljanjem papirnato g traga, što može potrajati danima (ili tjednima) povećavajući troškove rada. Osim toga, jednostavne stvari poput izmjena narudžbi, količine, lokacije ili prelazak na drugog dobavljača postaju dugotrajan složeni postupak. Zato Peter Kueth, viši menadžer proizvoda, za 360.here, kaže: "Podaci o lokaciji i usmjeravanje protoka robe ključni su za pomoć kupcima da identificiraju slabe točke u njihovoj mreži opskrbnog lanca. Lokacija kao varijabla pruža svakodnevnu optimizaciju s ETA-ovima u stvarnom vremenu, ali također može pomoći u prepoznavanju pretjeranog oslanjanja u distribucijskim centrima." Upravljanje digitalnim lancem opskrbe predstavlja veću transparentnost u lancu, dok se oni analogni bore kada se pojavi prijetnja lancu opskrbe ili ne znaju kako njome upravljati kada se pojavi. Budimo jasni, prepreka može biti bilo što, od vremena, prometa, praznika ili svjetske pandemije, kao u ovom slučaju. Bez alata za praćenje na temelju podataka koji bi povećali vidljivost i odredili točnu lokaciju blokade ili rizika, upravitelji lanca opskrbe će tražiti iglu u plastu sijena.

Ovo nije prvi put da, kao potrošači, imamo prekid lanca opskrbe. Godine 2019. došlo je do trgovinskog rata između SAD-a i Kine, prosvjeda u Hong Kongu i raznih klimatskih događaja, što je sve dovelo do problema s distribucijom. Preusmjeravanje i obnova novog gospodarstva podržanog inovativnim načinima upravljanja proizvodnjom, transportom i maloprodajom zahtijevat će osjetljiv uvid, i prije svega, tehnologiju.

Ono što radi japanski keiretsu model, koji gradi lojalnu mrežu dobavljača koji uče, razvijaju se i napreduju zajedno sa svojim matičnim tvrtkama, pomoći će osnaživanju zemalja diljem svijeta kroz egalitarne odnose dobavljač/kupac koji slave njihov vlastiti jedinstveni doprinos.

Linije za opskrbu prije virusa Covid 19 dizajnirane su imajući na umu stabilnu proizvodnju velikih količina, no budući da je svijet sve više u fluktuaciji, održavanje lanaca opskrbe planirat će se što manjim, lokalnim i okretnijim. McKinsey to naziva "rascjepljivanjem", no prema Here.360.com, "prednost će nadmašiti trud: povećana vidljivost, 15% manje troškova i vrijeme isporuke od tri dana umjesto deset."

#### **5.4. Karakterističnosti promocije tijekom pandemije**

Promocija se navodi kao četvrti i finalni element marketinškog miksa, te se očituje kroz aktivnosti pružanja informacija, poticanja na kupnju i prezentacije dodatne vrijednosti proizvoda i usluga koje poduzeće nudi potrošačima. Prema Kotleru (2008), promocija se može plasirati iz različitih kanala te obuhvaća širok spektar aktivnosti, no budući da je najčešće usmjerena što većem broju potencijalnih kupaca, poduzeća često izdvajaju velik budžet za promociju proizvoda i usluga. Prije implementacije promocijskih aktivnosti stoga se odabiru ciljne skupine kupaca, ovisno o specifičnosti proizvoda i usluga te financijskim resursima kojima poduzeće raspolaže. Kako je fokus tijekom pandemije još više nego prije prešao sa tradicionalnog na digitalni marketing, već su u prethodnom poglavlju spomenuti distribucijski kanali na kojima se vrši i promocija putem distribucije informacija, poput web stranice poduzeća i posrednika te društvenih mreža. Posebnosti digitalne promocije su što je lako mjerljiva zbog suvremenih analitičkih alata koji prikupljaju i obrađuju podatke s ciljem utvrđivanja uspješnosti određene promocije (npr. ukupni doseg, povrat na ulaganje, trošak po kliku na oglas itd.).

Kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima, promocija u digitalnom okruženju ima svoje troškovne i druge prednosti od kojih je prema Amadis.ba (2021) moguće istaknuti sljedeće:

1. Ulaganje u digitalni marketing je isplativo i ima globalni doseg- kako je tradicionalni marketing često nepristupačan manjim poduzećima, zbog visokih cijena npr. TV oglasa, radio oglasa, billboard-a, digitalni marketing pristupačniji je i omogućava manjim poduzećima da konkuriraju s velikim poduzećima i korporacijama. Mnoge su metode i kanali digitalnog marketinga cjenovno pristupačni način da poduzeće dopre do

zainteresiranog potrošača, te postavlja sama poduzeća na iste uvjete kao korporacije. Kao i svaki drugi budžet, budžet za digitalni marketing uz znanje i ekspertizu može se maksimalno iskoristiti uz vrhunski rezultat. Najveći je trošak takvog oglašavanja najčešće vrijeme koje je potrebno da se razviju, testiraju i provedu različite strategije te pronadu i implementiraju prave. Također, za razliku od tradicionalnog marketinga koji je često određen i ograničen na neko područje (npr. Billboard u određenom gradu), digitalni marketing lako može imati globalni doseg zbog mogućnosti vidljivosti potencijalnih kupaca cijelog svijeta.

2. Mjerljiva metrika digitalnog marketinga- velika je prednost digitalnog marketinga mogućnost mjerenja rezultata što vrlo brzo jamči učinkovitost određene strategije. Kako je svakom poduzeću izuzetno bitno iskorištavati proračun na najisplativiji mogući način koji poduzeću omogućava rast, važno je moći mjeriti svaku pojedinu kampanju na pojedinom kanalu. Svaka pojedina vrsta kampanje posjeduje određeni sustav praćenja koje poduzeće ili organizacija odgovorna za digitalni marketing poduzeća mogu pratiti, neovisno radi li se o društvenim mrežama, Google-u, Youtube kanalu itd. U svakoj kampanji također su mjerljivi i različiti elementi – od dosega, broja klikova, broj prijavi, broj kupovina, dodavanja u košaricu itd. – ovisno o parametrima koji su vama važni. Praćenje takvih rezultata dovodi do poboljšanja kampanje jer se sadašnje i buduće kampanje mogu prilagoditi praćenim rezultatima.
3. Lakše targetiranje segmenata populacije (DitigPro, 2020)- zahvaljujući naprednoj analitici za praćenje ponašanja potrošača, te okupljanju potrošača sa istim interesima na određenim digitalnim mjestima (npr. fan stranice na društvenim mrežama). Slijedno tome, poduzeća mogu precizno definirati ciljane segmente potrošača kojima žele prezentirati promotivne aktivnosti i tako ostvariti visok povrat na marketinško ulaganje.
4. Mogućnost personalizacije- svojevrsna segmentacija koja omogućava prilagođavanje ponude svakom pojedinom kupcu kroz praćenje korisničkog ponašanja i preferencija. Ponašanje i preferencije prikupljaju se temeljem prikupljanja podatka o aktivnostima korisnika na web stranicama ili društvenim mrežama poduzeća u formirani obrazac ponašanja. Na temelju prikupljenih informacija, moguće je ciljano prikazivati oglase koji se poklapaju sa povijesti pretraživanja ili prethodno kupljenim proizvodima.

5. Početak kupčevog putovanja- prema Vukojević (2020), presudno je da se kupci upoznaju s našim poduzećem, proizvodom/uslugama kad tek krenu tražiti rješenje svojeg problema, što je pomoću digitalnog marketinga vrlo lako moguće. Publika koja kreće istraživati želi saznati više o proizvodima ili uslugama kako bi se educirala te ih je potrebno uputiti na stranicu gdje će dobiti potrebne informacije, a čak ni ukoliko kupnja nije ostvarena, sjetit će se tvrtke koja im je osigurala informacije o proizvodima ili uslugama što ima velik utjecaj.

## **5.5. Utjecaj na potrošačke trendove i oblikovanje komunikacijske poruke**

Pandemija virus COVID-19a na aktivnosti oglašavanja utječe u najvećoj mjeri tako što se mnoga poduzeća posvećuju komunikaciji s potrošačima u kojoj naglašavaju svoju odgovornost i brigu za njih. Poduzeća se najčešće odlučuju za oblikovanje komunikacijske poruke kroz koju se šalje poruka o tome da poduzeće vodi računa o svim mjerama zaštite i prevencije od zaraze jer to potiče potrošače na veću razinu povjerenja u poduzeće. Kao što je prijašnje rečeno, pad gospodarske aktivnosti u pandemiji na mnoga poduzeća utječe tako da im se smanjuje volumen prodaje te iz tog razloga moraju povećati svoje oglašivačke aktivnosti.

Iako je zbog pandemije virusa COVID-19 došlo do značajnog smanjenja, Labelium Group (2020) navodi kako potrošačke aktivnosti na digitalnim platforma kao što je kanal za streaming multimedijalnog sadržaja te aktivnosti na društvenim mrežama porasle za čak 45%.

Lider media (2020) navodi kako je koronakriza je dovela i do promjena trendova internetskog pretraživanja, gdje najveći porast pretraživanja bilježe e-trgovine. "Pretrage tipa 'toaletni papir blizu mene', 'dezinficijens blizu mene', 'maske i ostala zaštitna oprema' zabilježile su najveći porast u pretragama.", navodi Lider (2020). Na drugom su se mjestu u postotku povećanja pretraživanja našlo zdravlje i informacije vezane uz zdravlje, gdje se navode pretrage poput - korona virus simptomi, kućni lijekovi, metode prevencije, tehnike pranja ruku, antibakterijska esencijalna ulja... Također se bilježi povećanje posjeta medijima, od čak 34 posto više pretraživanja nego prije krize, recepti bilježe rast od 22 posto. Visoko povećanje bilježi i pretraživanje rekreacije gdje je oprema za vježbanje u kategoriji fitness doživjela rast pretraživanja od 162 posto, dok oprema za 'unutarnje' sportove doživljava pad.



Poduzeća bi se slijedom tih istraživanja trebala orijentirati na modifikaciju optimizacije web tražilica (SEO), te uključiti nove visoko-zastupljene ključne riječi, kako bi se povećala relevantnost pretrage, te kako bi korisnici lakše došli do web stranica ili oglasa poduzeća. Budući da je danas sve više poduzeća koja na web stranicama, blogu ili društvenim mrežama imaju tendenciju objava članaka, trebala bi isto tako iskoristiti situaciju te se fokusirati na teme vezane uz virus COVID-19 koje su aktualne i zbog velikog interesa javnosti povećavaju broj posjeta web stranica, bloga ili društvenih mreža, a time i stvaraju veći “doseg” koji znači veću vjerojatnost kupovine od strane potrošača. S obzirom da se povećava broj dosega potrošača, aktivnosti promocije tijekom pandemije potrebno je usmjeriti na oglašavanje uz plaćanje po kliku (eng. CPP – cost-per click) koji podrazumijeva da se poduzećima oglas naplaćuje tek kada korisnici kliknu na njega, točnije prema atraktivnosti oglasa. Iako je već rečeno kako je na digitalnim platformama aktivnost korisnika porasla, cijena po kliku korisnika se smanjila za čak 6% što za poduzeća posljedično znači povećan doseg i promet na digitalnim platformama uz manji trošak oglašavanja (George, 2020).

Osim što nudi manji trošak oglašavanja, digitalni marketing se očituje u idućih nekoliko prednosti:

- 1) Višekanalna marketinška strategija – Krajnović i Sikirić (2019) navode kako poduzeća putem više kanala pružaju kupcima mogućnost za kupnju istih proizvoda i tako objedinjuju funkcionalnosti svih kanala, budući da process kupovine može početi na jednom, a završiti na drugom. Kod implementacije takve strategije kanala, poduzeća također mogu kombinirati i mogućnosti fizičkih i online kanala što je bitno kod kupaca koji žele obaviti preuzimanje proizvoda u prodavaonici. Poduzeća tako mogu dostavljati i bez troška dostave za kupce, no kanali trebaju biti integirani kako bi se u svakom trenutku osigurala dostupnost traženih proizvoda.
- 2) Posrednički/ partnerski marketing – kako je novonastala situacija znatno ograničila poslovne mogućnosti i aktivnosti poduzeća, sve se više poduzeća odlučuje za izgradnju partnerstva ili posrednika kako bi stekla konkurentsku prednost. Poduzeća koja se orijentiraju na specifične proizvode u specifičnim segmentima kupaca posebno su ograničena po pitanju dosega potencijalnih kupaca te se često odlučuju na korištenje posrednika kako bi pristupila većem broju segmenata kupaca, što često uključuje npr.

partnerska poduzeća za logističke operacije izvan zemlje u kojoj poduzeće posluje ili koja mogu ponuditi način dostave koji je brži i dostupniji kupcima. (Patil, 2018.)

- 3) Interaktivni marketing - u kriznim situacijama, uključujući i pandemiju, dolazi do smanjenog socijalnog kontakta pa tako poduzeća trebaju održati svojevrstan kontakt sa potrošačima putem digitalne interakcije. Prema Patilu (2018.), takva interakcija povećava zadovoljstvo i povjerenje potrošača, a slijedom toga i ostvarenje boljih poslovnih rezultata. Kroz komunikaciju i stvaranje odnosa s potrošačima, prema spomenutom autoru, čak je 43% potrošača u SAD-u odabralo poduzeća od kojih kontinuirano kupuju. Poduzeća mogu ovakvu kriznu situaciju kroz odabir prave komunikacije iskoristiti za povezivanje s kupcima.
- 4) E- proizvodi ili e-usluge – osim što su poduzeća prepoznala važnost digitalnih kanala, no krizna situacija kao takva motivator je i za uspostavu poslovnih operacija u kojima nije potreban izravni fizički kontakt sa kupcima. Kroz istraživanje Erst & Young-a (2020) čak se 53% potrošača izjasnilo da bi učinilo svoje osobne podatke dostupnima ako bi to pomoglo u nadgledanju i praćenju klastera zaraze, što pokazuje na veliku spremnost potrošača na dijeljenje osobnih podataka. Tvrtke bi trebale razmisliti o tome kako novonastalu pozitivnost potrošača oko dijeljenja podataka pretvoriti u priliku za nove poslovne modele uz moguće ubrzanje potražnje za praćenjem proizvoda, stvarajući okruženje u kojem potrošači i tvrtke posluju s potpunom transparentnošću.

## **6. Primjeri upravljanja marketingom u pandemiji kroz 4P model**

U nastavku rada navedeni su primjeri upravljanja marketingom u Covid- 19 pandemiji prema smjernicama koje su postavljene u prijašnjim dijelovima rad te je uspoređeno na koji su način određena hrvatska poduzeća upravljana marketingom, ovisno jesu li u modelu upravljanja koristila inovaciju i promjenu proizvoda ili usluge, formiranja cijena, promjena u distribuciji ili u načinu promocije i uspostavljanja komunikacijske poruke. Neka su poduzeća uspjela iskombinirati nekoliko elemenata 4P modela, što je doprinjelo boljem upravljanju u krizi.

### **6.1 Upravljanje marketingom u pandemiji Covid - 19 virusa na primjeru partnerstva poduzeća Podravka i Hrvatska Pošta**

Kako bi hrvatskim građanima komunicirale “društveno odgovorno” poslovanje, dvije su se velike i značajne hrvatske tvrtke odlučile na partnersko udruživanje iz kojega je proizašla online narudžba paketa proizvođača Podravke uz besplatnu dostavu Hrvatske pošte. Podravka je hrvatska prehrambena i farmaceutska kompanija sa sjedištem u Koprivnici koja proizvodi visokokvalitetne proizvode prepoznate u više od 60 zemalja diljem svijeta. Neki od poznatijih brandova Podravke su: Vegeta, Dolcela, Lino, Eva, Fant, Fini-Mini, Žito, Kviki, Talianetta, Čokolešnik i Belsad (Podravka.hr, 2021). S druge strane, Hrvatska Pošta nacionalni je poštanski operator Republike Hrvatske te ima vodeću poziciju na tržištu poštanskih usluga u državi koja je i njezin vlasnik (Pošta.hr, 2021).

Na stranicama Hrvatske pošte (Pošta.hr, 2020) navedeno je kako je akcija pripreme paketa ove dvije tvrtke potaknuta brojnim upitima građana o mogućnostima dostave Podravkinih proizvoda koje najčešće koriste u svojim kućanstvima. Tako su nastali paketi koji se mogu naručiti putem internetske trgovine Žuti klik “čija je djelatnost naručivanja, ugovaranja, isporuke, plaćanja i reklamacije proizvoda prodavatelja dostupnoj na internetskim stranicama [www.zutiklik.hr](http://www.zutiklik.hr) kada se postupak podnošenja narudžbe obavlja putem samih internetskih stranica Žuti klik ili putem kontakt centra Prodavatelja.” (Žuti klik.hr)

Pri tome su se u paketima našli proizvodi po cijenama od 500 i 800 kn, upravo oni koji su prema dostupnim prodajnim podacima najtraženiji iz Podravkinog asortimana, kao što su kvasac, juhe,

konzervirano povrće, ribe u konzervi, dječja hrana, proizvodi za pripremu slastica, namazi i dr. Paketi tako obuhvaćaju proizvode za cijelu obitelj, a budući da je prema prethodno spomenutim istraživanjima porasla potražnja za svježim i prehrambenim proizvodima namjenjenima pripremi i kuhanju, kao i pravljenju slastica, Podravka je plasirala takve proizvode. Time je ponuđen velik dio asortimana proizvoda što je izravno značilo konkurentsku prednost za Podravku koja je na taj način uspjela kupcu u jednoj kupnji, pod komunikacijom društveno odgovorne kupnje proizvoda domaćeg poduzeća i tradicionalnog hrvatskog branda prodati veći dio asortimana svojih proizvoda.

Osim toga, nisu mjenjali pojedinačne cijene proizvoda, nego su u ovakvim paketima najniže redovne cijene na tržištu, a paketi se mogu naručiti i poslati nekome drugome.

Prema Pošta.hr (2020), poštari svakodnevno obilaze adrese na kojima netko živi ili radi te su oduvijek bili važni članovi zajednice, a danas je njihova uloga u povezivanju i prenošenju pošiljaka i poruka još istaknutija.

Tako se specijalizirano online uslužno poduzeće (Žuti klik.hr) uključilo između proizvođača Podravke i kupaca reintermedijacijom, što je donjelo doprinose na području ekonomike obujma, a također olakšalo i komunikaciju te transakcije između proizvođača i kupca.

Višekanalni sustav marketinga tako je stvorio veću razinu transparentnosti i omogućio neovisnost lokacija, a Podravka izgradnjom partnerstva s Hrvatskom poštom stekla konkurentsku prednost nad sličnim poduzećima koja se bave proizvodnjom prehrambenih namirnica.

Što se tiče odnosa s javnošću, brand Podravka je tako tom inovacijom i kreativnom idejom dobio i besplatan PR te pozitivne poene u široj javnosti.



*Slika 2. Suradnja Hrvatske Pošte i Podravke, izvor: Pošta.hr*

No, osim paketa s prehrambenim namirnicama, Hrvatska Pošta koja je godinama glasila kao tvrtka koja se treba modernizirati i unaprijediti, ne zaostaje za globalnim trendovima kad su u pitanju ostale online narudžbe. Poduzeće petu godinu bilježi snažan godišnji rast te je sagradilo najveći i najsvremeniji logistički centar u ovom dijelu Europe, čiji je kapacitet nosivosti 6400 tona paketa, odnosno obrada 15.000 pošiljki po satu (Večernji.hr, 2020).

Poduzeća Hrvatska pošta i Podravka nisu posebno inovirala što se tiče novih proizvoda I usluga, nego su se usredotočila na svoje provjerene proizvode i usluge te izgrađen brand I javnosti komunicirala optimizam, zajedništvo i nadu. Poduzeća su se tako predstavila kao ona koja nude provjerenu kvalitetu te pokazuju da su svjesni vremena u kojem živimo i prilagođavaju se pokazujući dimenziju ljudskosti. Namirnice koje se od Podravke mogu kupiti u obližnoj prodavaonici tako poduzeće Podravka nije prodalo, nego „pomoglo u kupnji i nabavi potrebnih namirnica”, te život građanima učinilo jednostavnijim i lakšim uz pomoć poznatog Hrvatskog državnog poduzeća Hrvatska pošta, u koju su građani već stekli povjerenje.

## **6.2 Upravljanje marketingom u pandemiji Covid - 19 virusa na primjeru poduzeća Konzum**

U kontekstu maloprodaje, kao što je već prijašnje spomenuto, prema podacima DZS-a, u prvih online trgovina je prvih šest mjeseci 2020. rasla 13,9%. Trendovi su pokazali kako je čak 40% hrvata kupovalo online, a u segment prodaje porasla je i svježa hrana. (Večernji.hr, 2020)

Konzum plus d.o.o. je najveći hrvatski maloprodajni trgovački lanac s udjelom od oko 30% na hrvatskom tržištu. Prema ukupnom prihodu ostvarenom u 2007. godini Konzum je druga najveća tvrtka u Hrvatskoj iza INA-e. S njom upravlja Fortenova grupa, a osnovana je 1957. Godine u Zagrebu (Hr.wikipedia.org).

Još 2002. godine, prateći najbolja svjetska maloprodajna iskustva, poduzeće Konzum je krenuo s prodajom prehrambenih artikala online Konzum Klik online prodavaonicom, što se, kao i važnost višekanalnog pristupa, na početku pandemije pokazalo kao jedna od ključnih prednosti kojima je taj trgovac učvrstio poziciju najvećeg domaćeg maloprodajnog lanca.

Iz Konzuma tvrde da se broj njihovih online kupaca povećao 10 puta tijekom pandemije, pa su se tako odlučili na niz nadogradnje svog sustava i dodatnih koraka- aktiviranja svih dostupnih kapaciteta, preusmjerenja zaposlenika na poslove slaganja i dostave narudžbi i zapošljavanja novih radnika.

Konzum je još 2015. godine otvorio distribucijski centar sa 150 zaposlenih i 8000 artikala, posvećen samo online dostavi i povećanju efikasnosti gdje je postavljena logistička i digitalna infrastruktura. Prijašnje su kupci bili nezadovoljni starim sustavom koji se temeljio na komisioniranju robe iz Konzumovih prodavaonica, nije bilo jedinstvenog nadzora zaliha, dostave su kasnile te kupci nisu mogli dobiti točno onu svježinu i kvalitetu koju su htjeli. Osim toga, astortiman je bio preuzak te su vremenski slotovi bili predugi. Distribucijskim centrom i poboljšanim web sučeljem tada su bili u prednosti, a u Konzum klik trgovini postoji usluga dostave na adresu i drive-in trgovine.

No zbog pandemije, svaki se dan otvarao određeni broj novih termina za uslugu Dostave i Drive-ina, a zbog kontinuirano povećanog interesa za kupnju online, ponovno se pojavio problem s predugim vremenskim razmacima dostave i narudžbe s obzirom da se radi o svježim namirnicama.

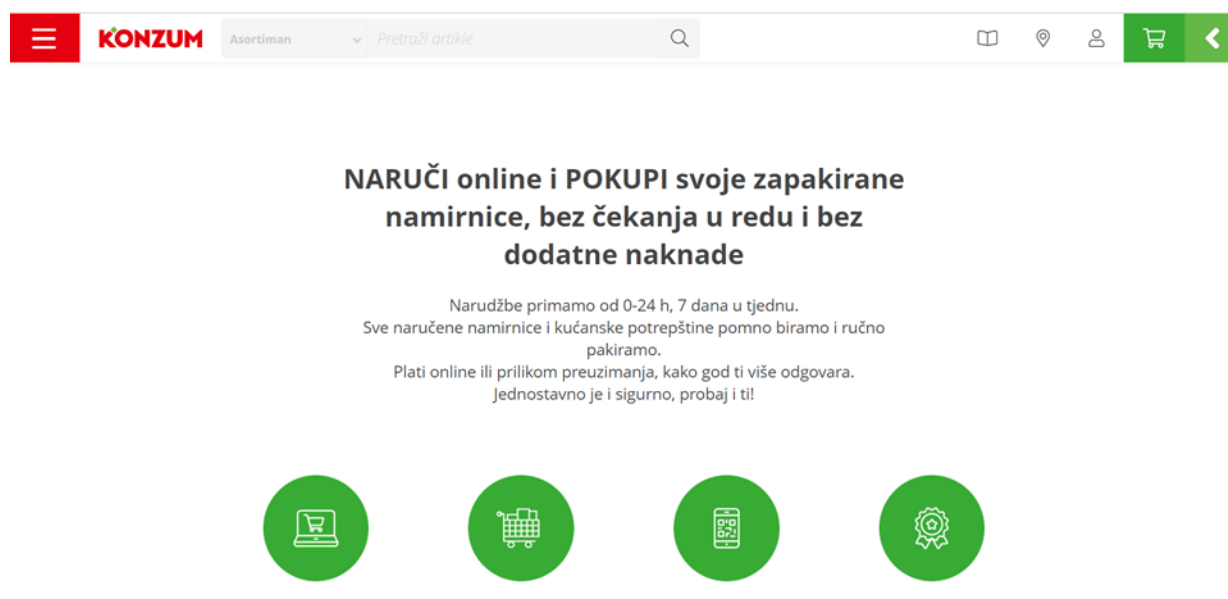
Iz Konzuma su tako pokrenuli i pomoćnu uslugu “Pokupi” koja kupcima omogućava da naručene proizvode sami preuzmu u prodavaonici, na više od 70 lokacija, u više od 50 gradova i naselja, već sljedeći dan nakon narudžbe. “Pokupi” je usluga Konzuma koja omogućava online naručivanje namirnica te samostalno preuzimanje u terminu koji odgovara kupcu. Za korištenje usluge “Pokupi” je prilikom narudžbe na [www.konzum.hr](http://www.konzum.hr) treba odabrati “Pokupi” kao način preuzimanja, odabrati lokaciju preuzimanja i izabrati termin. Narudžba se preuzima osobno na info pultu odabrane lokacije gdje kupca čeka djelatnik Konzuma s namirnicama, a uslugu je moguće koristiti na području Zagreba, Splita, Rijeke, Osijeka i Zadra. Minimalna vrijednost naručenih proizvoda za “Pokupi” je 200 kn te se usluga se dodatno ne naplaćuje kao ni kutije u kojima su složene naručene namirnice.

Time su za prednosti cijena Wolta i Glowo aplikacije koji dostavljaju svježu hranu iz prodavaonica no naplaćuju dostavu.

Direktor online sektora Konzuma, Dalibor Sović, za Večernji list (2021) objašnjava kako je vrlo izazovno bilo upravljati zalihama jer su pojedini kupci naručivali robu i tjedan dana unaprijed pa je tako tzv. Prodana roba stajala na lokacijama koje su se u međuvremenu stalno punile novopridošlom robom.

Korisnicima online platforme u medijima je komunicirano da se ovim putem u okolnostima epidemije COVID-19 virusa radi o sigurnoj kupnji u kojoj nisu u bliskom kontaktu s velikim brojem ljudi, u kojoj se njihovi zaposlenici pridržavaju epidemioloških mjera te kojoj je cilj omogućavanje usluge većem broju kupaca, bržeg obrtaja, lakše manipulacije i adekvatne raspodjele logističkih i ljudskih resursa. Prema [Journal.hr](http://Journal.hr) (2020): “Kako bi svima olakšao tu novu svakodnevicu, Konzum je svojim kupcima na još jedan odličan način odlučio izaći u susret. Neke stare navike poput kupovanja putem njihovog webshopa smo zadržali, a sada uz to nude i uslugu POKUPI. Osim što namirnice naručujemo iz sigurnosti vlastitog doma, ova usluga nam olakšava život jer sami odlazimo po kupljene proizvode, u vrijeme kad nam najviše odgovara. Djelatnici Konzuma sve naše naručene namirnice i kućanske potrepštine pomno biraju i ručno pakiraju, a mi

ih zatim dolazimo pokupiti, bez čekanja u redu... Sigurna kupovina i mogućnost preuzimanja onda kada mi to želimo nešto je što nam u ovoj novoj svakodnevnici uvelike olakšava život.” Šira javnost, u strahu od zaraze odlučuje se na ovakvu mogućnost kupnje, koja posebice odgovara i ubrzanom načinu života ljudi.



*Slika 3. Sučelje Konzumove usluge “Pokupi” u Konzum klik online trgovini*

Osim toga, na svojoj su online platformi radili na razvoju i optimizaciji pretraživanja. Pojačali su matične podatke o proizvodima, omogućili čitanje pravih deklaracija na fotografijama, omogućili pretraživanje više artikala istovremeno te angažirali su lingviste kako bi se hrana mogla tražiti u raznim hrvatskim dijalektima (Telegram.hr, 2015).

U Konzumovoj online trgovini trenutno je zaposleno više od 200 radnika, u tri smjene, koji opslužuju više od 180.000 korisnika. Tijekom 2020. Godine, Konzum je jedan od rijetkih poduzeća čiji je promet stabilno rastao za više od 20% što detaljno govori o njihovom modernom i uspješnom načinu upravljanja distribucijom, lokacijom, proizvodima i načinom promocije u neizvjesnim uvjetima pandemije.



Konzumu se kao jedinom trgovački lanac u Hrvatskoj s vlastitom internetskom prodavaonicom slijedom izvanredne situacije i povećanja broja kupaca koji su se umjesto odlaska u trgovinu odlučili na internetsku kupnju, i broj online kupaca povećao čak 10 puta. Kako se uslijed trendova i broj proizvoda u narudžbama udvostručio, a istovremeno se produžilo vrijeme potrebno za obradu narudžbi radi provedbe dodatnih zaštitnih mjera, to očekivano dovodi do većeg opterećenja takvog sustava te potrebe za pronalaženjem novih rješenja. Uz nadogradnje sustava, preusmjerenje zaposlenika na poslove dostave i narudžbi, Konzum je razvio i novu uslugu Pokupi i tako kupcima omogućio još dostupnih termina i lokacija za preuzimanje proizvoda diljem Hrvatske, dok se komunikacija prema javnosti odvijala kao otvorena nova radna mjesta hrvatskim građanima koja su omogućila siguran, brz i moderan način kupovine razvijenim kako bi se spriječila zaraza Covid-19 virusom.

Za očekivati je da će se online kupnja zadržati u nešto većoj mjeri nego prije krize za nekoliko posto, ali sigurno neće utjecati na potrebu za klasičnom maloprodajom. To je uostalom i dio hrvatske tradicije, odlazak u veliki šoping koji uključuje i kavu, razgovor s poznanicima ispred trgovina, odlazak na obiteljski ručak i sve ono što većina jedva čeka.

### **6.3 Upravljanje marketingom za vrijeme pandemije u poduzeću Elda d.o.o**

Kao malo poduzeće iz Nove Gradiške, poduzeće Elda d.o.o bilo je suočeno s brojnim izazovima zbog pandemije virusa COVID-19, jednako kao i druga mala poduzeća diljem Republike Hrvatske. Primarna djelatnost ove tvrtke osnovane još 1981. Godine proizvodnja je tekućina za elektronske cigarete, u čemu je vodeća u Europi, ali i šire (Ja trgovac.hr, 2020). Iako takva djelatnost velikim dijelom nije bila narušena, novi je suvlasnik Dario Marenić dobio ideju prilagoditi kapacitete tvrtke Elda globalnoj pandemijskoj krizi i dio proizvodnih kapaciteta preusmjeriti u proizvodnju antiseptika. Tako oslušujući tržišne potrebe, kapaciteti uključujući moderni proizvodni pogon i laboratorij za kontrolu kvalitete relativno su brzo prenamijenjeni za novi, inovativni proizvod poduzeća Elda.

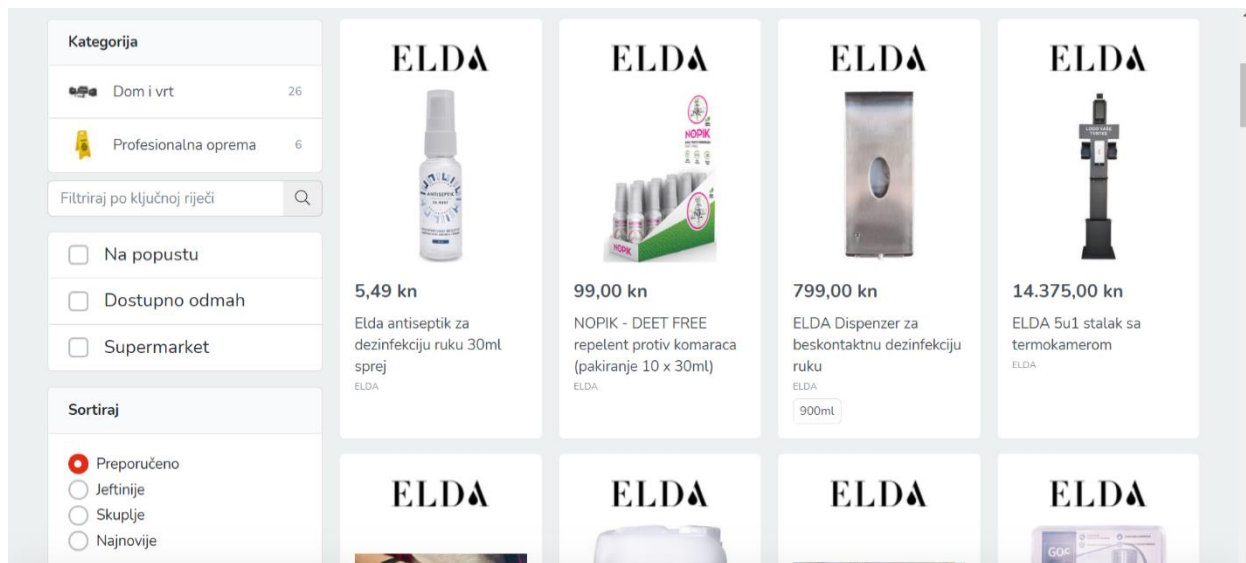
Na ideju za pokretanje posla s elektronskim cigaretama i za proizvodnju e-tekućina, koja se pokazala izvrsnom, došao je predsjednik Uprave tvrtke i njen suvlasnik Dario Marenić. Iako se trenutačno nalazimo u vrlo izazovnom vremenu po pitanju poslovanja unutar svih sektora gospodarstva, tvrtka Elda se uspješno prilagodila globalnoj krizi. Danas posluje punim kapacitetom

zahvaljujući tome što je njen vlasnik, ponovno pažljivo osluškajući potrebe tržišta, preusmjerio dio kapaciteta u proizvodnju antiseptika. Zahvaljujući modernom proizvodnom pogonu i laboratoriju za kontrolu kvalitete, proces prenamjene dijela proizvodnje protekao je brzo, a u situaciji gdje je većina poslodavaca prisiljena otpuštati zaposlenike, Elda je čak zaposlila nove.

Proteškoće su se pojavile u nabavi etanola, zatim u potrebi velike brzine prilagođavanja kemijskih inženjera za proizvodnju adekvatnih antiseptika i gelova te proces nije bio jednostavan (Ja trgovac.hr, 2020). Elda je, olakšavajući si tako distribuciju, lokaciju, ali i raspodjelu proizvoda, odlučila prilagoditi svoje proizvode potrebama sigurnog poslovanja mnogih ustanova, poduzeća i trgovaca te tako osigurala konstantnu nabavu iste vrste sredstava, jednostavniju proizvodnju i raspodjelu te minimalna promocijska ulaganja.

No osim tvrtkama kojima je Elda osobno nudila prilagodbu proizvoda, kako bi došla do potrošača, Elda se odlučila na marketinške posrednike poput hrvatskog web- shopa Bazzar.hr, najveće hrvatske web shop platforme (Bazzar.hr, 2020). Spomenuti web- shop nudi više od 200.000 proizvoda, Prati me d.o.o. je tvrtka koja stoji iza najveće hrvatske online shopping platforme. Tvrtka Prati me (Bazzar.hr, 2020) omogućava brzu, jednostavnu i sigurnu kupovinu proizvoda različitih brendova i kategorija na jednom mjestu.

Što se tiče tvrtke Elda, web shop Bazzar.hr nudi čitav asortiman proizvoda tog poduzeća, o čijim proizvodima posjeduje detaljne informacije i slike, a čiju dostavu obavlja pod svojom kurirskom službom. Neki od proizvoda u ponudi tvrtke Elda na web-shopu Bazzar.hr prikazani su na Slici 3.



*Slika 4. Neki od proizvoda iz asortimana tvrtke Elda, web-shop Bazaar.hr*

Kako Bazaar.hr komunicira o poduzeću Eldi i njegovim proizvodima, zbog posjedovanja vlastitog sustava kontrole kvalitete, postoji sustavna kontrola ulaza i izlaza sirovina, čime se potvrđuje da se radi o kvalitetnim dezinficijensima koje je moguće koristiti kako u osobne, tako i u medicinske svrhe (Bazaar.hr, 2020).

Osim sigurnom kupovinom i brzom dostavom te transparentnošću proizvoda, tvrtka Elda na Bazaar.hr (2021) komunicira svoju misiju o spašavanju ljudskih života sprečavanjem virusa Covid-19 uz svoj iskusan tim stručnjaka, farmaceutskih inženjera te novopremljenim laboratorijima s više od 35 godina poslovnog iskustva. Osim što je doprinjela krizi pandemije proizvodima globalnog karaktera, inovativnim i posebno prilagođenim različitim poduzećima, tvrtka svojim kupcima komunicira predan rad uz njihovu zaštitu pomoću visoko obrazovanih stručnjaka.

## 6.4 Rasprava

Pandemija je virusa Covid-19 vrlo velik izazov za cjelokupno čovječanstvo jer je zahvatila, a samim time i teško pogodila brojne svjetske zemlje te oštetila njihov zdravstveni i socioekonomski sustav.

U radu je istraženo kako su primjenom različitih epidemioloških mjera brojne zemlje na svoje gospodarstvo utjecale šokom krize, ponude i potražnje koje su više ili manje uspješno uspjele

ublažiti mjerama ekonomske politike. Neki od glavnih izazova s kojima se ljudi suočavaju zasigurno su karantena, masovna panika i usporavanje ekonomije. Dok su podaci OECD-a govorili u padu svjetskog BDP-a od 6% do kraja 2020. godine., također su predviđali i rast do kraja 2021. godine. No, do tada, ograničenja rada poduzeća, ograničenje međunarodne razmjene i promjene potrošačkih navika samo su neke od promjena s kojima su se poduzeća morala suočiti u pandemijskom razdoblju kojemu se ne može prognozirati tijek. Uz zatvaranje većine tradicionalnih kanala i uzlaznu putanju online kupovine kakva se očekivala tek 2025. godine, većina se poduzeća odlučuje na digitalizaciju svojih proizvoda i usluga, dok se u najvećim trendovima nalaze proizvodi za osobnu njegu, svježa hrana, fitness oprema i mediji za zabavu.

Istraživanja u radu govore i kako se većina poduzeća odlučuje i na rad od kuće koji nosi svojevrzne izazove, no i benefite poput brže edukacije za digitalizaciju zaposlenika te bržu prilagodbu na promjene. U svakom od spomenutih poduzeća, Hrvatska Pošta, Elda te Konzum, različiti su primjeri upravljanja marketingom u kriznoj situaciji kakva je virus Covid-19.

Iz tvrtke Elda d.o.o brzo su prepoznali kako su njihovi dosadašnji pogoni, uz male promjene u sirovinama i proizvodnji, spremni za novi proizvod, dezinficijens, čiji je trend potrošnje posebno porastao u pandemijskim uvjetima 2021. Godine. Osim što je taj proizvod Državni zavod za statistiku RH za 2021. uključio u potrošačku košaricu, prepoznavanje branda Elda poraslo je, te su se vrlo brzo prilagodili novim uvjetima na tržištu. Kako tvrtka nije imala kapacitete za vlastitu distribuciju i promociju, a prepoznaje povećan trend potrošnje u online distribucijskim kanalima, Elda d.o.o. pronašla je partnera za distribuciju, web-shop Bazaar.hr koji nudi vlastitu distribuciju i promociju te brojne informacije o proizvodima navedene organizacije.

Neke su veće tvrtke odlučile preusmjeriti dio resursa te ulagati u razvoj web-shopova kako bi se više angažirali oko najnovijih trendova, kao što je primjer Konzumovog web-shopa. Konzum dolazi i do inovativnog rješenja koji omogućuje kupcima da pakupe svoje namirnice koje su prethodno naručili online te su ih za njih složili zaposlenici distribucijskog centra i tako svojim kupcima omogućava da ostanu u sigurnim epidemiološkim uvjetima. Tim primjerom uspješna kompanija pokazuje da se u budućnosti nije se dovoljno oslanjati na fizičke ili isključivo na digitalne kanale jer zajedno ostvaruju sinergijske efekte.

Iako je u pandemijskom razdoblju rasla inflacija te su povećane cijene ne samo osnovne košarice proizvoda, nego i većine proizvoda, primjer poduzeća Podravke, pokazao je kako grupiranje proizvoda jednog proizvođača uz popuste kao što je učinila Podravka svojom košaricom proizvoda dovodi do povećanja vrijednosti branda te volumena prodaje proizvoda, te se odlučuju iskoristiti široku paletu ponude svojih proizvoda.

Većina uspješnih kompanija, kao što su u ovoj krizi bile Konzum, Elda d.o.o te Podravka i Hrvatska pošta, komunicira prije svega brigu i odgovornost za građane, svoje zaposlenike i dobrobit društva, što je zasigurno dobar način za stvaranje boljih odnosa s klijentima na svim tržištima.

## 7. Zaključak

Po završetku rada zaključak je da upravljanje marketingom u krizi, kakva je bila pandemija virusa Covid-19, ovisi o tome kako poduzeće općenito posluje, koliko je spremno na izvanredne situacije i kojom brzinom i kako se snalazi u prilagođavanju 4P modela krizi.

Prilikom planiranja upravljanja marketingom u takvim situacijama te izgradnje otpornosti organizacije, tri su kritična područja koja treba uzeti u obzir. Kao najvažniji u analiziranim primjerima u radu, izdvojili su se: prepoznavanje novih trendova, brza reakcija i usvajanje digitalnog načina razmišljanja organizacije.

Kako je pandemija rasla obuhvatom i jačinom, većina je poduzeća tako morala stabilizirati poslovanje jer su im se zalihe smanjivale, pa je većina, svoje neiskorištene kapacitete iskoristila proizvodnjom deficitarnih proizvoda na tržištu. Prema trendovima, pokazuje se da u budućnosti, poduzeća svakako trebaju razmišljati o tome da će se potrošači okrenuti kupnji kvalitetnih potrošačkih marki s novim inovativnim skupljim proizvodima te zbog toga ulagati u razvoj inovativnih proizvoda. Što se tiče brandova sa širom paletom proizvoda, pozitivno se pokazalo grupiranje proizvoda jednog proizvođača uz popuste, koji tada dovode do povećanja vrijednosti branda te volumena prodaje proizvoda.

U pandemiji se zbog ograničavanja kretanja većina poduzeća odlučuje na online distribucijske kanale, a ona poduzeća koji nemaju kapacitete za dostavu proizvoda ili web-shopove odlučuju se na posrednike koji im često snižavaju troškove vezane uz skladištenje, kretanje i dostavu proizvoda, kao i olakšavaju dopiranje do krajnjeg kupca. Preporuka svim poduzećima je angažiranost na internetu općenito te dugoročno ulagati u web-shopove, te inovativna rješenja koja rađaju sinergijski efekt između fizičkih i digitalnih distribucijskih kanala.

Poduzeća bez mogućnosti vlastitog web-shopa ili distribucije mogu sklopiti razna partnerstva kako bi ulagala i proširivala druge distribucijske i promocijske kanale, iskoristiti vrijeme za napredak, dugoročno planiranje i pomoć zajednici već samim širenjem korisnih informacija.

Iako je u 2022. godini poznato da tvrtke trebaju više ulaganja u digitalni marketing, ova je kriza uzrokovana pandemijom virusa Covid-19 to posebno pokazala. Potreban je marketing koji nudi

globalni doseg, mjerljivu metriku, lakše targetiranje potencijalnih kupaca i za razliku od tradicionalnog marketinga, omogućava upoznavanje s proizvodom ili uslugom poduzeća na samom početku potrošačevog putovanja. Osim što je nužna digitalizacija svih procesa, u analiziranim primjerima i svim dosadašnjim istraživanjima, najbolje rangiraju organizacije koje koriste interaktivni marketing koji uključuje komunikaciju s kupcima, potrošačevo povjeravanje u dobro poznate, lokalne marke i proizvode, brigu za zaposlenike, klijente i okolinu poduzeća. U izazovnim vremenima, potrošače privlači informiranje i smirivanje, no također, komunikacija s potrošačima omogućava stvaranje lojalne baze kupaca i emotivno povezivanje organizacije s potrošačima.

Za izradu rada izazovno je bilo pronaći relevantnu, noviju teorijsku podlogu budući da je okruženje danas dinamično sa novim trendovima na dnevnoj bazi, koji se konstantno mijenjaju. Ono što je definitivno prepoznato kroz trend na svim područjima, u tijeku i nakon pandemije jest da ljudi cijene proizvode, usluge i organizacije koje im umanjuju rizik te pružaju sigurnost. Preporuka za svaki brand bi stoga bila ulaganje u razvoj kvalitetnih proizvoda i usluga koje pružaju vrijednost potrošačima, te povezivanje s potrošačima radnjama i porukama koje im pružaju takvu sigurnost i suosjećanje, što donosi šansu za stvaranje vjerne i posvećene baze odanih klijenata.

Ovaj će rad u budućnosti pomoći u kriznim situacijama i pregledu novih marketinških trendova nastalih nakon pandemije za poduzeća, studentima ekonomskih i srodnih fakulteta te mladim poduzetnicima. Preporuka za buduća istraživanja bi bila detaljnije istražiti utjecaj virusa Covid-19 na digitalni marketing kako bi se dobio detaljniji uvid u to što poduzetnici trebaju koristiti u digitalnom marketingu, te utjecaje na društvene mreže kao što je TikTok, trenutno najpopularnija društvena mreža.

## 8. Literatura

1. Biloš, A., & Kelić, I. (2012). *Marketing aspects of social networks*. Economic research-Ekonomska istraživanja, (2), 155-174.
2. Centro, S.C, Peter, J.P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application*, McGraw-Hill.
3. Drucker, P. (1974). *Management: Task, responsibilities, practice*, Harper&Row, New York.
4. Grbac B. i Meler M.(2007). *Marketinško planiranje*, Marketing za poduzetnike, Zagreb.
5. Kotler, P., Keller, K. L., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb.
6. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*, ZŠEM, Zagreb.
7. Kotler P. (2008). *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb.
8. Kotler P. (2001). *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
9. Krajnović, A., Sikirić, D. (2019). *Digitalni marketing: nova era tržišne komunikacije*, Zadar: Sveučilište u Zadru.
10. Pavčić, J. I Sur. (2014): *Osnove strateškog marketinga*, Školska knjiga, Zagreb, str. 200.
11. Peter, J.P. i Donnelly, J.H. (1991). *A Preface To Marketing Management*, Irwin, Boston
12. Previšić, J. (2001). *Marketing*, Singerija, Zagreb, str. 279.
13. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur.(2007). *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb 2007., str. 150.
14. Renko, N. (2006). *Strategije marketinga*, Market-Tržište, Vol. 18 No. 1-2
15. Rocco, F.(1991). *Marketing osnove i načela*, Birotehnika Zagreb, 1991., str. 49.
16. Rocco, F.(2000). *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga, Zagreb, II. dopunjeno izdanje
17. Segetlija Z.(2006). *Distribucija*; Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 96.

### **Publikacije:**

1. Gupta, M, Jafferany, M. (2020). COVID-19 and economy. *Dermathologic Therapy Journal*.
2. Husain, A. (2020). *Coronavirus Pandemic: Effects, Prevention & Management*. Delhi: The Readers Paradise.
3. Patil, A. (2018). *The Trend of Digitalization in Marketing and its Impact on the Customers*, International Conference on Digital Economy and its Impact on Business and Industry, Conference Issue: ICDEBI-2018, str. 13.-22.



4. Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., Šarlija, N., Alpeza, M., Dujak, D., Perić, J., Stanić, M., Sedlan Konig, Lj. (2021) Reakcije poduzeća na prvi val pandemije Covid-19.
5. Rogić Dumančić L., Bogdan Ž., Raguž Krištić I. (2021). Ekonomska politika u 2021. godini - Hrvatska poslije pandemije, Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo, 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)
6. Prevšić, Ozretić Došen, et al., (2004), Marketing, Adverta, Zagreb, 2. izmijenjeno i dopunjeno izd.
7. Stojčić N. (2007). Sveučilište u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa, No. 1, Br. 1.
8. Vince A. (2020). Klinika za infektivne bolesti „Dr. Fran Mihaljević“, Zagreb; Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; Liječnički vjesnik, Vol. 142 No. 3-4.

#### **Internetski izvori:**

1. Arbona (2020), Kako i zašto raditi digitalni marketing u doba COVID-19, dostupno na: <https://www.arbona.hr/blog/online-digitalni-marketing/kako-i-zasto-raditi-digitalnimarketing-u-doba-covid-19/2961> (pristupljeno: 13.07.2021.)
2. Bazaar.hr (2021), Pomoć, dostupno na: <https://bazaar.hr/> (pristupljeno 16.09.2021.)
3. Bazaar.hr (2021), Elda proizvodi, dostupno na: <https://bazaar.hr/shop/elda-pharm>, (pristupljeno: 16.09.2021. )
4. Business Insider (2020), Coronavirus business impact, dostupno na <https://www.businessinsider.com/coronavirus-business-impact> (pristupljeno 12.07.2021)
5. Blašković, A. (2021), Poslovni dnevnik, Evo na što su Hrvati najviše trošili novce u vrijeme covida, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/covid-pandemija-preslozila-i-strukturu-troskova-kucanstava-4278516> (pristupljeno 12.07.2021)
6. Coronavirus.info (2020), dostupno na: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (pristupljeno 15.06.2021.)
7. Cossumit Construction- <https://hrv.cosumitconstruction.com/tactical-marketing-plan-58587> (pristupljeno 16.6.2021)
8. Dlačić, J., Novi list (2021) [https://www.novilist.hr/novosti/hrvatska/promjena-navika-potrosaca-prilika-za-promjenu/?meta\\_refresh=true](https://www.novilist.hr/novosti/hrvatska/promjena-navika-potrosaca-prilika-za-promjenu/?meta_refresh=true) (pristupljeno 13.07.2021.)

9. Dukić, A., Women in Adria (2020), Zašto ne smijete prestati s digitalnim marketingom tijekom Korona krize, dostupno na: <https://www.womeninadria.com/digitalni-marketing-tijekom-epidemije/> (pristupljeno 13.07.2021)
10. EFST, O nama, dostupno na: <http://www.efst.unist.hr/> (pristupljeno 8.07.2021)
11. Girgin, Y., AA.com.hr (2020), OECD predviđa rast globalne ekonomije od 4,2 posto u 2021. godini, dostupno na: <https://www.aa.com.tr/ba/ekonomija/oecd-predvi%C4%91a-rast-globalne-ekonomije-od-4-2-posto-u-2021-godini/2062114> (pristupljeno 10.07.2021)
12. ERBD, EBRD (2020), The EBRD in Croatia, dostupno na: <https://www.ebrd.com/croatia.html> (pristupljeno 12.07.2021.)
13. Erst & Young, Future Consumer Index: Kako COVID-19 mijenja ponašanje potrošača (2020), dostupno na: [https://www.ey.com/hr\\_hr/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior](https://www.ey.com/hr_hr/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior) (pristupljeno 14.07.2021)
14. Hrvatska pošta (2020), Podravka i Hrvatska pošta omogućile online narudžbu paketa Podravkinih proizvoda uz besplatnu dostavu, dostupno na: <https://www.posta.hr/podravka-i-hrvatska-posta-omogucile-online-narudzbu-paketa-podravkinih-proizvoda-uz-besplatnu-dostavu/8258> (pristupljeno: 05.09.2021. )
15. Klikaj.hr (2020), Podravka omogućila naručivanje paketa na internetu uz besplatnu dostavu, dostupno na: <https://www.klikaj.hr/pronasli-su-rjesenje-podravka-omogucila-narucivanje-paketa-putem-interneta-uz-besplatnu-dostavu/> (pristupljeno: 06.09.2021.)
16. Knez, J., Infografika: Utjecaj pandemije na internetsko pretraživanje (2020), dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/svijet/infografika-utjecaj-pandemije-na-internetsko-pretrazivanje-131072> (pristupljeno 5.09. 2021)
17. Konzum, Hr. Wikipedia. Org (2020), Konzum, dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Konzum> (pristupljeno 14. 09. 2021)
18. Virus COVID-19.hr (2020), 518 novih slučajeva u protakla 24 sata, utrošeno 42015 doza cjepiva, dostupno na: <https://www.virus COVID-19.hr/najnovije/518-novih-slucajeva-u-protekla-24-sata-utroseno-42-015-doza-cjepiva/35> (pristupljeno 31.05.2021.)
19. Krolo, T. (2016) Tri koraka do uspješne internet marketing kampanje, dostupno na: <https://www.webpoint.com.hr/3-osnovna-koraka-do-uspjesne-internet-marketingkampanje/> (pristupljeno 15.06.2021.)

20. Journal.hr (2020), HRVATSKI INFLUENCERI ZNAJU KAKO BRZO I JEDNOSTAVNO DOĆI DO SVOJIH NAMIRNICA, dostupno na: <https://www.journal.hr/lifestyle/gastro/konzum-pokupi-usluga-online-kupovina-dostava-namirnica/> (pristupljeno 14.09.2021)
21. Labelium Group (2020), Beyond the Lockdown: Digital Marketing Strategies after COVID19, dostupno na: <https://www.labelium.com/blog/digital-marketing-strategy-after-covid-19/> (pristupljeno: 31.08.2021)
22. Lider, Lider.hr (2021), dostupno na <https://lider.media/poslovna-scena/svijet/cijena-pandemije-u-2021-godini-samo-10-000-milijardi-dolara-135877> (pristupljeno 12.07.2021.)
23. Nielsen (2020).Impact of COVID-19 on consumer behavior [online].The Nielsen Company, dostupno na: <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2020/03/Impact-of-COVID-19-on-Consumer-BehaviorGlobal.pdf> (pristupljeno 25.09.2021.)
24. Price, C. (2020), Are You Charging Enough? A Quick Guide to Digital Marketing Prices, dostupno na: <https://www.searchenginejournal.com/are-you-charging-enough-a-quick-guideto-digital-marketing-prices/370786/> (pristupljeno: 14.07.2021.)
25. Rupčić, N., efri.uniri.hr, Suvremeni menadžment, dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (pristupljeno: 26.06.2022.)
26. Simić, S., Telegram.hr (2015), Konzum predstavio online uslugu Klik s kojom namjeravaju promijeniti kulturu kupovanja na ovim prostorima, dostupno na: <https://www.telegram.hr/biznis-tech/konzum-je-angazirao-lingviste-da-biste-preko-interneta-mogli-kupovati-pome-i-cicvardu-evo-zasto/> (pristupljeno: 14.09.2021. )
27. Singh, J. (2020), What is 4p's of digital marketing?, dostupno na: <https://www.lessonsatstartup.com/2019/08/02/what-is-4ps-of-digital-marketing/> (pristupljeno 14.07.2021)
28. Skoko, B. (2020), Večernji.hr, Tko je u pandemiji rastao a tko propao I kako je korona pokazala funkcioniranje globalnog društva, dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/tko-je-u-pandemiji-rastao-a-tko-propao-i-kako-je-korona-prokazala-funkcioniranje-globalnog-drustva-1446807> (pristupljeno: 15.09.2021.)
29. Szywalski, W. (2014), Digital Distribution Channels How To, dostupno na: <https://www.presspadapp.com/blog/digital-distribution-channels/> (pristupljeno: 15.08.2021.)

30. Večernji, Večernji.hr (2020), dostupno na <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178> (pristupljeno 12.07.2021)
31. Vukojević, Lj. (2021), 5 ključnih prednosti digitalnog marketinga i oglašavanja putem digitalnih medija, dostupno na: <https://amadis.ba/5-kljucnih-prednosti-digitalnog-marketinga-i-oglasavanja-putem-digitalnih-medija/> (pristupljeno: 30.08. 2021.)
32. Žuti klik.hr (2020), Opći uvjeti poslovanja, dostupno na : <https://www.zutiklik.hr/opci-uvjeti-poslovanja> (pristupljeno: 10.09.2021.)
33. Capgemini.com (2020), Anand T., ADVANCING CONSUMER SEGMENTATION DURING COVID-19 AND BEYOND, dostupno na: <https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/advancing-consumer-segmentation-during-covid-19-and-beyond/> (pristupljeno: 30.06.2022.)

## Popis tablica

<a href="#">Tablica 1. Koraci segmentacijskog procesa</a> .....	16
<a href="#">Tablica 2. Koraci u tržišnoj segmentaciji</a> .....	17

## Popis slika

Slika 1. Prebacivanje kupovine iz fizičkih trgovina na online trgovinu- prikaz prema kategorijama proizvoda (razdoblje anketiranja 25.03.-02.04.2020.), izvor: Dnevnik.hr .....	35
Slika 2. Suradnja Hrvatske Pošte i Podravke, izvor: Pošta.hr .....	49
Slika 3. Sučelje Konzumove usluge “Pokupi” u Konzum klik online trgovini, Konzum.hr .....	52
Slika 4. Neki od proizvoda iz asortimana tvrtke Elda, web-shop Bazaar.hr .....	55