

Strateška perspektiva mikro, malih i srednjih poduzeća u uvjetima pandemije COVID-19

Vrček, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:145:876481>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Martina Vrčec

**Strateška perspektiva mikro, malih i srednjih poduzeća u
uvjetima pandemije COVID-19**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Martina Vrčec

**Strateška perspektiva mikro, malih i srednjih poduzeća u
uvjetima pandemije COVID-19**

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment

JMBAG: 0010035611

e-mail: mvrcek@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study Logistic Management

Martina Vrčec


**Strategic perspective of micro, small and medium enterprises in
COVID-19 pandemic conditions**

Graduate paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELAKTUALNOG 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 isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Martina Vrček

JMBAG: 0010035611

OIB: 19751061095

e-mail za kontakt: mvrcek@efos.hr

Naziv studija: Diplomski studij, smjer Logistički menadžment

Naslov rada: Strateška perspektiva mikro, malih i srednjih poduzeća u uvjetima pandemije Covid-19

Mentor/mentorica rada: prof. dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2023. godine

Potpis 

Strateška perspektiva mikro, malih i srednjih poduzeća u uvjetima pandemije COVID-19

SAŽETAK

Gospodarska kriza koju je izazvala pandemija COVID-19 po mnogo čemu je jedinstvena u povijesti čovječanstva. Niti jedna kriza do ove nije tolikom brzinom zahvatila tako veliku geografsku površinu i tako veliki broj zemalja. Poslovne aktivnosti su se usporile na globalnoj razini, proizvodnja se zaustavila te dolazi i do velikih problema u lancima opskrbe. U novonastaloj situaciji potrebna je hitna prilagodba, koja se provodi putem menadžmenta tvrtki. Tvrtke su trebale donijeti niz strateških odluka kako bi poduzeće nastavilo poslovanje u novim okolnostima, sa što manje negativnih posljedica po poslovanje. U teorijskom dijelu rada opisuje se koliko su bitne strateške odluke kao odgovor na krizu, jer ukoliko se ne donesu na vrijeme mogu nastati problemi u poslovanju. Analiziraju se moguće strategije u kriznim uvjetima. U ovom radu kritički se analiziraju poteškoće na koje su nailazili poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj u borbi s krizom uzrokovanom pandemijom COVID-19. Sistematiziraju se i kritički ocjenjuju strateške odluke poduzeća, te se ukazuje na reakcije Vlade RH u obliku mjera za pomoć poduzetnicima usmjerene na ublažavanje negativnih učinaka pandemije na poslovne sustave. Analiziraju se prikupljeni primarni podaci dobiveni putem telefonskog intervjua, te služe kao primjer pozitivnih prilagodbi na jedinstvenu i iskustvom nepodržanu kriznu situaciju.

Ključne riječi: kriza, COVID-19, strateške odluke, strateški menadžment

Strategic perspective of micro, small and medium enterprises in COVID-19 pandemic conditions

ABSTRACT

The economic crisis caused by the COVID-19 pandemic is in many ways unique in the history of mankind. No other crisis was so fast and affected such a large geographical area and many countries. Business activities have slowed down globally, production has stopped and problems occur in supply chains. In such a new situation urgent adjustment is required, conducted by companies' management. Companies needed to make many strategic decisions to continue working under new conditions with as few negative business consequences as possible. In the theoretical part of this graduate paper, it is described how important strategic decisions are in response to the crisis, because if they are not made in time, problems may arise in business. In addition, the graduate paper describes the difficulties of the companies in the Republic of Croatia dealing with crisis caused by the COVID-19 pandemic. Possible strategies in crisis conditions are analyzed. The strategic decisions of companies are systematized and critically evaluated, and the reactions of the Government of the Republic of Croatia in the form of measures to help entrepreneurs aimed at mitigating the negative effects of the pandemic on business systems are pointed out. Drawing from the case study of the micro enterprise in Croatia and primary data obtained through a telephone interview the paper analyze the example of the typical micro enterprise reactions as an example of positive adaptations to a unique and unprecedented crisis situation.

Key words: crisis, COVID-19, strategic decisions, strategic management

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	3
2.1. Predmet istraživanja	3
2.2. Ciljevi istraživanja.....	3
2.3. Znanstvene metode.....	3
3. Teorijski okvir - Kriza i strateški menadžment	4
3.1. Poslovna kriza	6
3.2. Strategije u kriznim uvjetima	7
3.3. Ekonomska otpornost.....	9
4. Strategije u uvjetima pandemije COVID-19	12
4.1. Pandemija COVID-19	12
4.2. Pandemija u RH	12
4.3. Utjecaj pandemije na gospodarstvo.....	15
4.4. Posljedice pandemije na gospodarske sektore	18
4.5. Učinak pandemije s obzirom na veličinu poduzeća	25
5. Strateški zaokret za vrijeme pandemije u tvrtki General Logistic System Croatia d.o.o.	31
5.1. Predmet istraživanja GLS.....	31
5.2. Analiza strateških odluka tvrtke GLS	31
6. Rasprava	36
7. Zaključak.....	38
Literatura	39
POPIS TABLICA.....	43
POPIS SLIKA	44
POPIS GRAFIKONA	45
PRILOZI.....	46

1. Uvod

Svaki poslovni subjekt i vodeći ljudi u njemu nastoje prilagoditi svoje poslovanje prema pojedinom području u kojem poduzeće posluje te prema djelatnosti i uvjetima u njemu. Način poslovanja pri tome ovisi o snazi konkurencije, poziciji na tržištu, ambiciji poslovnog subjekta i njegovih čelnih ljudi u pogledu povećanja ili smanjenja rasta i tržišnog udjela.

Koju god strategiju vodeći ljudi izabrali, ponekad se dogodi situacija u kojoj zamišljeni plan nailazi na poteškoće ili na neke nepredviđene događaje koji remete poslovanje poduzeća. U takvim nepredvidivim situacijama poduzeće ima mali ili čak nikakav utjecaj, te jedino što čelni ljudi poduzeća mogu napraviti u tom trenutku je donošenje strateških odluka koje bi olakšale poslovanje u takvim trenucima krize. Hoće li to biti pokušaj povećavanja prihoda, smanjivanja troška ili nešto treće, uvelike ovisi o tome kakva je kriza u pitanju i njenom predviđenom trajanju. Svakom je poslovnom subjektu u interesu premošćivanje poteškoće te izlazak iz krize kao pobjednik, nastavljajući s daljnjim poslovanjem.

Pandemija uzrokovana virusom SARS-CoV 2 bila je kriza globalnih razmjera, s nepoznatom duljinom trajanja i načinima njezinog rješavanja. Ona je sa sobom donijela golemi strah od nepoznatog, što je dovelo do velikih zatvaranja, blokiranja poslovanja mnogih poduzeća, te praktički zaustavljanja globalnih tijekova roba, usluga i ljudi u poslovanju. Mnogim poslovnim subjektima rad je bio onemogućen, te su oni morali promijeniti svoje poslovanje da bi iz ove epidemije izašli bez prevelikih gubitaka, otpuštanja radnika koji su bitan čimbenik poslovanja, ili zatvaranja poslovnog subjekta.

Kako je taj proces tekao u Republici Hrvatskoj, s kojim izazovima su se tvrtke susretale i na koji način su prilagodile svoje poslovanje kako bi odgovorili izazovima, te koje su strateške odluke donosili, su neka od pitanja na koja će ovaj diplomski rad ponuditi odgovore. Sustavno ispitivanje reakcija poduzeća na nepredvidive uvjete važno je za suočavanje s potencijalnim novim ugrozama i krizama globalnog karaktera, te je stoga važno analizirati reakcije tvrtki kao i Vlade u svrhu preživljavanja, izgradnje otpornosti, ili rasta.

Ovaj rad sastoji se od 7 poglavlja. Prvo poglavlje uvodi u temu rada. U drugom poglavlju navodi se svrha i cilj istraživanja. Treće poglavlje je teorijski okvir u kojem se opisuju krize i važnost strateškog menadžmenta. U četvrtom poglavlju opisuje se strategije korištene u uvjetima pandemije, poslovne zaokrete tvrtki i inovacije koje su pokrenuli kako bi otklonili negativne učinke pandemije. Ujedno, u tom se poglavlju analizira utjecaj pandemije na gospodarstvo RH,

mjere Vlade i njihove učinke na mikro, mala i srednja poduzeća. Peto poglavlje, temeljeno na analizi slučaja ističe primjer poduzeća i njegove strateške odluke za vrijeme pandemije te ukazuje na tipične izazove s kojima su se poduzeća nosila tijekom pandemije. U šestom poglavlju raspravljaju se zaokreti u poslovanju, prilagodba mikro, malih i srednjih poduzeća te utjecaj pandemije na njihovo poslovanje. Sedmo poglavlje je zaključno.

2. Metodologija rada

U ovom dijelu rada biti će prikazan predmet i cilj istraživanja, informacijska podloga i metode koje su korištene za prikupljanje i analizu podataka.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su upravljanje kriznim situacijama i strategije koje nastaju kao odgovor na probleme izazvane dramatičnim događajima koji mogu ozbiljno ugroziti poslovanje. U radu će se naglasak staviti na upravljanje u uvjetima neizvjesnosti, tipologiju strategija redukcija poslovanja, te analizu rješenja koja su funkcionirala na primjeru poduzeća. Prikazati će se na koji su se način poduzeća prilagođavala uvjetima neizvjesnosti, te na kakve izazove su naišla u vrijeme pandemije virusa Sars-Cov-2.

2.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ispitati kako je pandemija bolesti Covid-19 utjecala na gospodarstvo i poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća. Analizirat će se s kojim su se izazovima tvrtke susrele u svom poslovanju za vrijeme pandemije, koje su strateške odluke morale donijeti i kojim su poslovnim zaokretima i inovacijama prilagodile poslovanje. Obrazložiti će se kako je promjena poslovanja ključna u vrijeme krize, a sve kako bi tvrtka zadržala svoj poziciju na tržištu i izbjegla pad prometa.

2.3. Znanstvene metode

Ovaj rad utemeljen je na primarnim i sekundarnim izvorima informacija. Sekundarni podaci prikupljeni su istraživanjem relevantnih udžbenika i brošura, strukovnih izvješća, članaka u časopisima te podataka dostupnih putem statističkih i poslovnih portala. Tijekom pandemije rađena su razna istraživanja i ankete o tome koliko i na koji način su pogođeni poduzetnici. Neke rezultate tih istraživanja obrađena su u ovom radu uz primjenu metoda deskripcije, dedukcije i indukcije i drugih metoda kvalitativnog istraživanja sukladno metodološkim protokolima primjerenim društvenim znanostima (Tkalac Verčić i dr., 2010). Primarni izvori podataka prikupljeni su metodom intervjua. Napravljeno je jednokratno empirijsko istraživanje poslovnog subjekta, ali su se koristila i iskustva drugih.

3. Teorijski okvir - Kriza i strateški menadžment

U ovom se poglavlju definira teorijski okvir odnosno analiziraju ključni elementi strateškog menadžmenta i strategija kojima se poduzeća mogu prilagoditi u kriznim uvjetima.

Svijet u kojem živimo je dinamičan, a promjene su brze i česte, te imaju jak utjecaj. Protok informacija je ubrzan, internet je omogućio brisanje postojećih granica i olakšao je dostupnost informacijama. Poslovanje tvrtke u takvim uvjetima je također dinamično, a strategija poduzeća je iznimno važna, jer ona tvrtku usmjerava u željenom smjeru kao odgovor na pitanje "Gdje želimo ići?", a potezi koje tvrtke povlače odgovaraju na pitanje "Kako ćemo tamo doći?".

"Strategija nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, za dobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupa i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva"(Thompson i dr., 2008:3). Strategije poduzeća vezane su uz posao koji ono obavlja ili uz proizvod koji proizvodi. One bi trebale biti prilagodljive uvjetima u kojem poduzeće posluje, te bi se trebale mijenjati i prilagođavati ukoliko je to potrebno. Ponekad je promjena potrebna zbog događanja unutar poduzeća, a nekad je to odgovor na vanjske faktore – konkurencija i poslovno okruženje. Povremeno treba istražiti koliko je poslovanje poduzeća dobro, ide li u željenom smjeru, usmjeriti poslovanje tvrtke kako bi odgovorila na nova događanja i prilagodila se novonastaloj situaciji. "Bit strategije je povlačenje poteza za izgradnju i jačanje dugoročne konkurentske pozicije i financijskih rezultata, i, u idealnom slučaju, stjecanje konkurentske prednosti nad suparnicima koja zatim postaje konkurentska ulaznica za nadprosječnu profitabilnost. Strategija nekog poduzeća tijekom vremena evoluirala i mijenja se, i to zbog (1) proaktivnih i namjenskih akcija od strane rukovoditelja poduzeća i (2) potrebitih reakcija na neočekivana događanja i nove tržišne uvjete"(Thompson i dr., 2008:15).

Potrebno je pratiti i analizirati poslovanje poduzeća, načine i provođenje ciljeva, ali pratiti okolinu i prilagođavati se promjenama. "Kako bi strateško upravljanje bilo učinkovito i postiglo što bolje rezultate, nije dovoljno vršiti prilagodbe strategije samo zbog implementacije, već je potrebno sustavno pratiti okolinu, te vršiti prilagodbu strategije sukladno promjenama u okolini. Kako su promjene u okolini sve češće i brže, tako i sam proces strateškog upravljanja postaje sve zahtjevniji i složeniji proces zbog potrebe za kontinuiranim prilagodbama procedura, pravila i akcija uz stalno nadziranje i kontrolu"(Gutić, Palijaga, 2017:22).

Menadžment je taj koji vodi poduzeće. Odluke koje donosi i put kojima vodi tvrtku su od strateške važnosti. Njemu je cilj odabrati odgovarajuću strategiju i primijeniti je kako bi poduzeće uspješno poslovalo. Sve poteškoće koje se pojave na tom putu potrebno je premostiti. Te poteškoće mogu proizaći iz poduzeća i njegovih poslovnih procesa koji se ne odvijaju kako bi trebali, ali i iz vanjskog okruženja. Ukoliko se ne od reagira na poteškoće uz promjene u poslovanju, prijeti smanjenje profita i gubitak klijenata. "Najjači utjecaj na poduzeće imaju različite dinamičke promjene okruženja koje od svakog poduzeća zahtijevaju da se na njih adekvatno reagira iz razloga što bez odgovarajućeg odgovora na iste, poduzeće postaje nekonkurentno na tržištu i time gubi klijente i profit. Okruženje je, uz strategiju, tehnologiju, poslovnu politiku, veličinu, snagu i dob poduzeća, jedan od najznačajnijih čimbenika poduzeća s kojim se poduzeće mora sjediniti i na čije promjene poduzeće svojim aktivnostima mora pravodobno odgovoriti" (Gutić, Palijaga, 2017:16). "Okruženje je višeznačni izraz kojim se želi definirati sveukupnost pojava, činitelja, odnosa i veza koji okružuju neki sustav, neposredno ili posredno utječu na njegovo funkcioniranje i na ponašanje njegovih segmenata, kao i na ukupni opstanak i budući razvoj poduzeća"(Gutić, Palijaga, 2017:16).

Vanjsko okruženje jako utječe na poslovanje. Tehnologija se brzo razvija, a poduzeće treba biti u korak s njom i stalno prihvaćati nove dostupne mogućnosti i inovacije koje dolaze, te stalno treba prilagođavati svoje poslovanje. Globalizacija je učinila stvari puno lakše dobavljivima, promjene se događaju češće i brže, te utječu na cijeli svijet. Mijenjaju se trendovi prihvatljivi potrošačima, te i oni utječu na promjene u poslovanju.

Prema Sučević (2010:15) "vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a koje bitno ograničavaju njegove akcije. To su jednostavno dani uvjeti, odnosno ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih." "Na primjer, izbor Donalda Trampa za predsjednika SAD-a i BREXIT neke su od najznačajnijih promjena koje utječu na eksterno okruženje velikog broja organizacija. Iako su navedeni događaji bili prepoznati kao mogući ishodi, takve promjene potiču lančanu reakciju daljnjih promjena poput slabljenja i jačanja valuta, ukidanje sporazuma, međutrgovinsku razmjenu, multilateralne i bilateralne odnose i slično. Neke je događaje moguće predvidjeti i pripremiti se za njih, odnosno pripremiti i provesti određene akcije, dok je neke događaje vrlo teško ili gotovo nemoguće predvidjeti, poput nagle pojave krize 2008. godine"(Gutić, Palijaga, 2017:17).

Prema Sučević (2010:15) upravo je ta druga kategorija vanjskih utjecaja mnogo značajnija s menadžerskog stanovišta te njihov posao čini još težim. „To su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. Te promjene sežu od normalnih poslovnih rizika do nesretne kombinacije događaja od koje nijedno poduzeće nije zaštićeno." (Sučević, 2010:15). Neki događaji iznenade zbog toga što se do tada nije dogodilo ništa slično u povijesti i nitko nije bio spreman na tako nešto.

3.1. Poslovna kriza

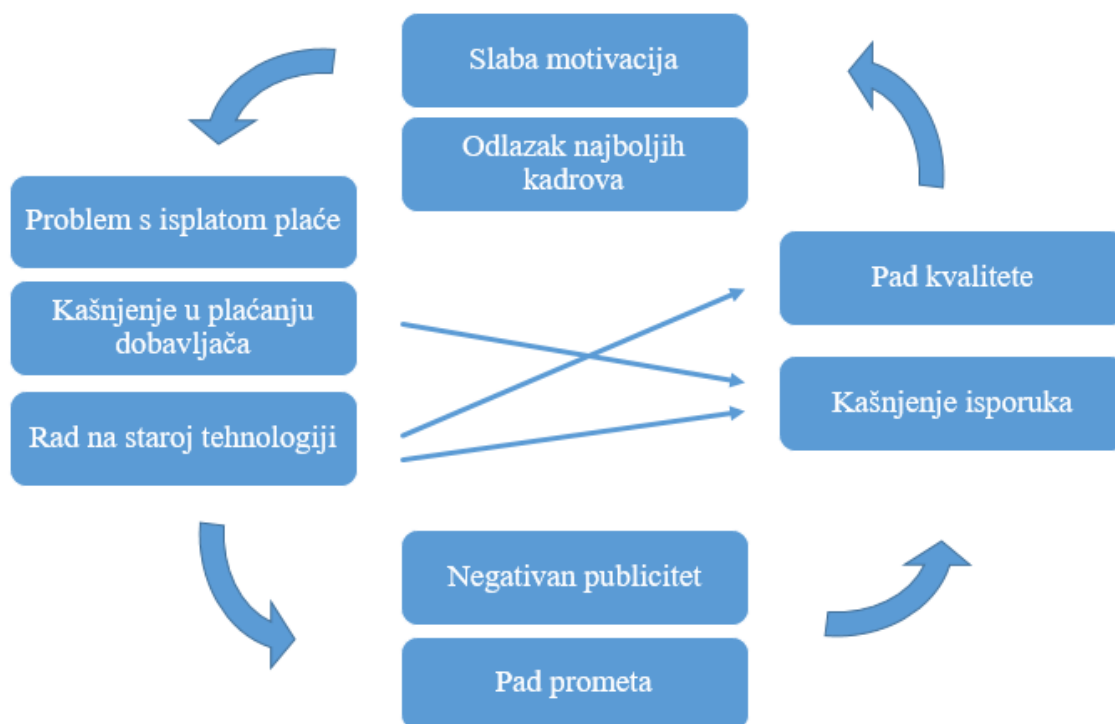
Buble i suradnici ističu kako "kriza označuje situaciju opasnosti za opstanak poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju supstancijalno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća" (Buble i sur., 2005:120). Nerijetko poduzeće nije spremno na susret s njom i nema adekvatni odgovor na nju. Ona dolazi iznenadna, može biti posljedica neke elementarne nepogode ili katastrofe ne koje se ne može utjecati.

Bernstein (2020) napominje kako postoje brojni oblici kriza koje je ipak moguće razvrstati u tri ključne kategorije:

- Prikradajuće krize: nadolaze kao niz događaja koje donositelji odluka ne prepoznaju kao dio obrasca.
- Sporogoruće krize: dolaze s nekim prethodnim upozorenjem, no situacija još nije prouzročila stvarnu štetu.
- Nagle krize: šteta se već dogodila i bit će i veća što je više vremena potrebno za reagiranje.“ (Bernstein, 2020:2).

Posljedice krize koju poduzeća osjećaju su različite. Neke od uobičajenih posljedica su sljedeće: pad potražnje, koja veže smanjivanje proizvodnje, smanjenje prihoda i tržišnog udjela, problem s isplatom plaća, odlazak zaposlenika u druge tvrtke i odljev kvalitetnog kadra, problem s isplatom dobavljača, porast kamatnih stopa i skuplji izvori financiranja, kašnjenje s transportom i dobavom/dostavom sirovine i dobara, nestašice raznih sirovina i teža dobavlјivost istih. Problem može biti i kratak rok za prilagodbu novim zakonima i pravilnicima koji se donose u kriznim situacijama. Ako tvrtke nemaju resurse za uvođenje novog načina poslovanja sve to dovodi do pada kvalitete proizvoda i usluga, te do negativnog publiciteta. Međuovisnost simptoma i posljedica moguće je vidjeti na Slici 1.

Slika 1. Međuovisnost simptoma poslovne krize



Izvor: Autorska izrada prema Sučević, D.(2010)

Simptomi kriznih situacija su međusobno direktno i indirektno povezani. Za neka poduzeća, kašnjenje u plaćanju dobavljača i rad na staroj tehnologiji za posljedicu ima pad kvalitete i kašnjenje isporuka, što može dovesti do odlaska najboljih kadrova i pada motivacije kod onih koji ostaju. Za druga poduzeća pad prometa povezan je s kašnjenjem isporuka ili lošom kvalitetom proizvoda ili usluga, također dovodi do problema s isplatom plaća i na kraju do negativnog publiciteta za tvrtku. Na krizne je situacije potrebno odmah reagirati, po unaprijed predviđenom planu za krizne situacije (ukoliko ga poduzeće ima), ili stati i razmisliti što bi moglo biti od pomoći. Brzina reakcije je ovdje bitan čimbenik, pogotovo ako je poslovanje poduzeća direktno pogođeno. Bitno je donijeti dobre strateške odluke koje će tvrtku izvući iz krize.

3.2. Strategije u kriznim uvjetima

Na prijetnje normalnom načinu poslovanja vodstvo unutar poslovnog subjekta treba odgovoriti poduzimanjem potrebnih akcija i prilagođavanjem poslovanja. Ono treba biti pripravno adekvatno odgovoriti na više različitih utjecaja iz okoline te imati plan što napraviti u svakom specifičnom slučaju ili situaciji.

Buble i suradnici (2005) ističu kako su dvije temeljne grupe strategija poslovanja koje poduzeće može primijeniti u kriznim uvjetima sljedeće: strategije konsolidacije i obnavljanja, te strategije napuštanja djelatnosti. Isti autori napominju kako svaka grupa uključuje neke karakteristične strategije kojima poduzeće nastoji preživjeti u ključnim djelatnostima. Tipične su konsolidacijske strategije: strateški zaokret, probir ili kontrakcija, dok su tipične strategije napuštanja djelatnosti: ubiranje plodova (žetva), prodaja poduzeća ili dijela poduzeća, te likvidacija poduzeća ili dijela poduzeća (Slika 2.).

Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima



Izvor: Autorska izrada prema Buble i sur. (2005:121).

Konsolidacijske strategije temelje se na prepoznavanju zdravih poslovnih jezgri u poduzeću te restrukturiranju poduzeća u svrhu povećanja fleksibilnosti, smanjenja troškova, povećanja prihoda putem implementacije novog strateškog promišljanja i inovativnosti, te implementacijom strateških transformacija i reinžinjeringa (Buble i sur. 2005). S druge strane, strategija napuštanja podrazumijevaju izlazak iz postojeće djelatnosti u kojoj poduzeće više ne može poslovati konkurentno. Premda napuštanje može biti brzo ili fazno, ono rezultira povlačenjem poduzeća ili dijela poduzeća iz djelatnosti uz eventualnu preorijentaciju na poslovanje u nekoj drugoj industriji. Posebno vrijedi istaknuti neke od strateških odluka koje poduzeća primjenjuju kako bi se prilagodila kriznim uvjetima i konsolidirala. Neke od takvih aktivnosti su prema Buble i sur. (2005) sljedeće:

- Promjena osoblja u top i srednjoj razini menadžmenta,
- Smanjenje kapitalnih izdataka,
- Centralizacija odlučivanja radi boljeg nadzora troškova,
- Smanjenje zapošljavanja,
- Smanjenje izdataka za oglašavanje i promociju ,
- Smanjenje svih ostalih troškova (npr. otpuštanje dijela osoblja),
- Poboljšanje naplativosti potraživanja i sl.

Uz navedene aktivnosti nužno je u poduzeću promijeniti strateško promišljanje, inovirati i implementirati poduzetnički duh putem organizacijske transformacije.

3.3. Ekonomska otpornost

Nakon krize 2008. godine porastao je interes za istraživanja o ekonomskoj otpornosti, te identificiranju elemenata koji omogućuju apsorpciju šoka i gospodarski oporavak. Vlade su nakon te krize počele izrađivati društvene, ekonomske i institucionalne okvire kako bi se uspješno oporavile od krize, ali i kako bi ubrzale taj oporavak. Pogotovo su pogođene bile zemlje srednje i istočne Europe, koje su nakon 1990. godine pokrenule niz zakonodavnih i gospodarskih reformi zbog toga što su se htjele približiti Europi, ali je zbog toga bilo potrebno napraviti neke prilagodbe i preći na sustav utemeljen na tržišnoj ekonomiji. Ekonomska otpornost je sposobnost oporavka i prilagode negativnim vanjskim utjecajima. Smatra se da je zemlja otporna ukoliko joj stopa rasta BDP-a ili zaposlenost ostanu pozitivne tijekom neke krize. Kako bi izmjerili ekonomsku otpornost prema krizi COVID-19, Ifrim i suradnice (2022) napravile su analizu 21 varijable koje oslikavaju ekonomske, društvene i institucionalne uvjete poslovanja u zemljama srednje i istočne Europe tijekom razdoblja 2000.-2019. Njihovi rezultati ukazuju kako Hrvatska pripada u zemlje otporne na krizu mjerenu ekonomskim indikatorima stope rasta BDP-a i stope zaposlenosti. Ujedno ukazuju kao je unapređenje ekonomske otpornost u uskoj vezi s adekvatnim institucionalnim okvirom i povećanjem stope obrazovanih u društvu (Ifrim i sur., 2022).

Veliki nedostatak poslovanja u RH je taj što je podložan čestim promjenama, te traži brzu prilagodbu tvrtki u tim situacijama. Zakoni i pravilnici se donose prebrzo, često u zadnji tren prije stupanja na snagu zakona, a postojeći se mijenjaju bez prethodnog istraživanja o utjecajima tih promjena. Kriza iz 2008. godine povukla je za sobom uvođenje kriznog poreza, dodatni porez na dohodak. Od trenutka kada se prvi put počelo pričati o njemu, pa do njegovog uvođenja, prošlo je manje od dva tjedna. Poslovnim subjektima to je donijelo i dodatne

troškove, jer je trebalo na brzinu prilagoditi programe te pronaći ljude koji će odraditi taj posao. U takvom okruženju teško je držati korak i prilagodba poslovanja je ključna.

Drugi veliki nedostatak za Hrvatsku je visoka prosječna dob stanovništva. Početkom dvadesetog stoljeća djeca do 14 godina činila su 36% populacije. Stotinu godina kasnije udio djece do 14 godina se smanjio na 16% i prijeti dalje smanjivanje. Može se reći da hrvatsko stanovništvo stari, jer je udio osoba starijih od 60 godina početkom stoljeća je bio 8%, dok se stotinu godina kasnije povećao na 24% (Sučević, 2010). Nastavkom pada broja novorođenih stanovništvo stari, u budućnosti će biti sve teže pronaći radnike. To su stvari na koje tvrtke ne mogu utjecati, jedino što mogu je privući radnike dobrim uvjetima i raznim pogodnostima. Ukoliko je u tvrtki nedostatak radnika, postojeći radnici će zbog toga trpjeti pritisak, jer će morati obavljati puno više posla.

U Hrvatskoj postoji i problem političkog postavljanja članova nadzornog odbora. Oni, umjesto da nadziru, prate informacije, usmjeravaju i utječu na uprave poslovnih subjekata, često rade upravo suprotno, jer se za članove nadzornih odbora obično izabiru zaslužni stranački ljudi kako bi im se omogućio dodatna financijska korist (Sučević, 2010).

Loše upravljanje poduzećem također može prouzročiti krizu. Loš je onaj menadžment koji ne prati promjene na tržištu, ne prilagođava im se, ili uđe u dio poslovanja koji mu nije dovoljno poznat i istražen (Sučević, 2010). Kriza može nastati donošenjem loše odluke u krivom trenutku, ali i odsustvom ikakve odluke - nedjelovanje može biti pogubno na poslovanje.

Istraživanje konzultantske tvrtke Deloitte (2021) analiziralo je upravljanje krizom za vrijeme pandemije COVID-19. Na uzorku 2264 direktora iz 21 države, utvrđeno je kako je nakon 2020. godine upravljanje krizom i razvijanje otpornosti na nove krize ključni element uspjeha poslovanja za sva poduzeća i stoga mora biti neizostavni dio njihovog strateškog promišljanja. Istim istraživanjem sugerira se kako su ključne značajke strateške otpornosti poduzeća agilnost strategija, spremnost na promjene, promicanje kulture prilagodbe i efikasna uporaba naprednih tehnologija, vjerodostojnost lidera kroz izgradnju odnosa povjerenja s ključnim dionicima te odgovornost prema zaposlenicima i društvu (Deloitte, 2021).

U ovom je poglavlju naglasak stavljen na pojmovne odrednice kriznih situacija i strateških reakcija poduzeća na njih. Kako su simptomi krize različiti, tako su različite i akcije koje poduzeće može poduzeti kako bi poboljšalo poslovanje i profit. No što kada se dogodi nešto nepredviđeno, što će u potpunosti paralizirati poslovanje? Što kada se dogodi kriza koja u

kratkom vremenu zahvati cijeli svijet, zaustavi sav rad i veliki broj radnika pošalje kući, da od kuće čekaju novosti? Što kada je to borba s doslovno nevidljivim neprijateljem, za kojeg se ne zna kako se boriti protiv njega i što očekivati? Teško da se bilo koji poslovni subjekt pripremao na tako nešto.

4. Strategije u uvjetima pandemije COVID-19

U nastavku ovog rada opisuje se tijek pandemije, odluke Stožera i mjere Vlade za pomoć gospodarstvu. Opisat će se učinci pandemije na poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća i sistematizirati njihove strateške reakcije. Analizirat će se učinci pandemije na gospodarstvo u RH i prikazati koji su sektori pogođeni.

4.1. Pandemija COVID-19

"U novijoj povijesti nije zabilježen šok koji nema ekonomsko ishodište, ali preko noći dovodi do zaustavljanja velikog dijela ekonomske aktivnosti" (Šonje, 2020:207). "Nijedna dosadašnja ekonomska kriza (Velika depresija 1929-30., Velika recesija 2008-9.) nije nastupila tako brzo s dubokim padom gospodarskih aktivnosti i nije istovremeno zahvatila cijeli svijet" (Čavrak, 2020:4). Rijetko koje poduzeće je imalo pripremljenu strategiju kao odgovor na pandemiju, te su se uglavnom u hodu donosili odluke.

Nijedna regija u svijetu, niti najmanje mjesto ili selo nije pošteđeno utjecaja pandemije. Djelovala je na globalnu ekonomiju na takav način da se zbog ograničenog uvoza i izvoza, ali i zbog ograničenog putovanja i dolaska na posao, kao i smanjenje proizvodnje, poremetila cijela svjetska trgovina uzrokujući u kratkom vremenu povećanu potražnju za nekom robom, nestašice roba, povećanja troškova poslovanja, viškove ili manjkove djelatnika i sl. Države su zatvarale granice u pokušaju da uspore širenje virusa te je bilo velikih problema s transportom i dostavom roba i materijala. Pokazalo se tada da je nekim resursima i proizvodima privremeno ograničena dostupna količina zbog velike potražnje, ali posljedica toga je bila velik porast cijena baš za te jako tražene proizvode. U kratkom vremenu je došlo do velikih promjena u društvu, ali i u poslovnim aktivnostima. Prema Kovač (2021) pandemija je uzdrmala uvriježene društvene i institucionalne aranžmane, donijela je jedinstvene probleme i izazove za međunarodno poslovanje i poduzetništvo utječući na stvaranje novih poslovnih modela i strateških obrazaca.

4.2. Pandemija u RH

Prvi potvrđeni slučaj virusa SARS-CoV-2 u Hrvatskoj zabilježen je 25.02.2020. godine. Tijekom veljače 2020. godine svjedočili smo ubrzanom širenju virusa po cijelom svijetu te postaje jasno da bi virus ipak mogao biti puno veći problem nego što se očekivalo. Hrvatski zavod za javno zdravstvo počinje pratiti kretanje broja oboljelih kako u Hrvatskoj, tako i u

susjednim zemljama, izdavanje mjera kojih bi se trebalo pridržavati vezano za putovanja, otvaranje karantenskih objekata, dezinfekcija prijevoznih sredstava, odgodu okupljanja na kojima je broj sudionika preko tisuću ljudi. Dana je preporuka odgode putovanja u inozemstvo za škole i visoka učilišta, preporuke starijima i kroničnim bolesnicima da izbjegavaju gužve i javna okupljanja. Osobe koje su dolazile iz područja s velikim brojem zaraženih bile su stavljane pod zdravstveni nadzor. Nedugo nakon pojave prvih slučajeva zaraze u Hrvatskoj, zbog povećanja broja zaraženih u cijelom svijetu Svjetska zdravstvena organizacija proglašava pandemiju 11. ožujka 2020. godine. Taj isti dan i hrvatski ministar zdravstva proglašava epidemiju bolesti COVID-19 uzrokovanu virusom SARS-CoV-2 na području čitave Republike Hrvatske. To je datum za koji se može reći da je početak prvog vala korona virusa u Hrvatskoj.

Pandemija se u Hrvatskoj odvila u pet valova. Prvi val počeo je u ožujku 2020. godine i trajao je sve do lipnja. Nakon kratkog smanjivanja broja oboljelih, drugi val počinje u kolovozu te godine i traje do veljače 2021. godine. Već u ožujku počinje treći val i traje do lipnja. Ponovno, nakon ljetne sezone počinje porast broja oboljelih, a time i četvrti val, koji je trajao od kolovoza do prosinca 2021. godine. U siječnju 2022. godine počinje peti val koji završava početkom lipnja iste godine.¹ Svjetska zdravstvena organizacija proglašava kraj pandemije 05.05.2023. godine², a Vlada RH na sjednici 11. svibnja proglašava kraj epidemije u Hrvatskoj.³

Stožer civilne zaštite osnovala je Vlada RH 20.02.2020. godine kao tijelo za provođenje mjera i aktivnosti u borbi protiv novog korona virusa u RH. S proglašenjem pandemije i za vrijeme tih valova Stožer je donosio razne preporuke i mjere. Među prvim ciljevima tih mjera bilo je ograničiti kretanje ljudi zbog toga što se nije znalo kako se točno virus širi. Stožer donosi Odluku o obustavi izvođenja nastave i rada ustanova predškolskog odgoja s tim da se nastava počinje odvijati na daljinu s 16.03.2020. godine. Također je donio Odluku o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja. Tom odlukom je obustavljen rad u svim trgovinama, osim onih koje su prodavale prehrambene artikle i koje su mogle raditi samo u dopuštenom radnom vremenu, kao i ljekarnama, tržnicama, benzinskim postajama, kioscima, pekarnicama te trgovinama

¹MUP RH RAVNATELJSTVO CIVILNE ZAŠTITE. Dostupno na:

<https://civilna->

[zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf) [pristupljeno 20. lipnja 2023]

²UN. Dostupno na: <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

³VLADA RH. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/kraj-epidemije:-vlada-republike-hrvatske-proglasila-kraj-epidemije-bolesti-covid-19/1013> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

građevinskim materijalom. Obustavljen je rad svih kulturnih djelatnosti, ugostiteljskih objekata (osim onih koji su imali dostavu), te svim uslužnim djelatnostima, kladionicama, kao i teretanama i fitness centrima. Zaustavljena su sportska natjecanja i treninzi, dječje radionice, auto škole, škole stranih jezika, plesne škole, vjerska okupljanja. Donesena je privremena obustava javnog prometa (unutarnjeg i međunarodnog cestovnog i željezničkog), dozvoljena je vožnja samo taksijima. Zaustavljen je zračni promet i zabranjeno je uplovljavanje putničkih brodova u luke. Stožer donosi Odluku o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u RH. Sve je stalo, radile su samo nužne trgovine i službe koje i inače ne poznaju neradne dane. Ostali su poslodavci, u sklopu svojih mogućnosti, organizirali rad od kuće te otkazali službena putovanja. Stožer je također donio Odluku o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza RH. Iako je veliki broj zemalja izabrao *lockdown*, bilo je upitno koliko će im ta odluka donijeti poteškoća i koliko će usporiti njihovo gospodarstvo.

Na početku pandemije mjere Stožera su bile i najrigoroznije. Kako se broj zaraženih smanjivao, tako su i mjere popuštale, dok bi se opet s porastom broja zaraženih i one ponovo zaoštravale. S povećanjem broja zaraženih započinjao je i novi val zaraze. Trebalo je stalno pratiti odluke i biti u korak s njima zbog toga što su se provodile kontrole istih. Stožer je pratio potrebe radnika, te je pred Uskrs 2020. godine otvorio tržnice kako bi smanjio pritisak i gužvu u trgovinama. Pred turističku sezonu 2020. godine mjere su popuštale, a lokalno bi se povećavale ukoliko je bilo više oboljelih. Optimizam je, usprkos teškoj situaciji, ipak probudila činjenica što se na jesen počelo pričati o završnim testiranjima i odobrenjima za cjepiva protiv COVID-19. Krajem 2020. godine i početkom 2021. godine Europska agencija za lijekove (EMA) daje odobrenje za cjepiva nekih proizvođača. Kako su cjepiva bila naručivana za vrijeme njihovog razvoja, u RH su prve doze cjepiva počele pristizati vrlo brzo nakon odobravanja, na početku male količine doza, no s prolaskom vremena dolazna količina cjepiva se povećavala. Dana 27. prosinca 2020. godine počelo je cijepljenje protiv COVID-19 u RH.⁴ Na području cijele EU spominje se uvođenje COVID putovnice kojima bi se olakšalo putovanje građanima EU. Hrvatski nacionalni sustav za izdavanje EU digitalne COVID potvrde aktivan je od 1. lipnja 2021. godine, te svi koji zadovoljavaju mogu dobiti potvrdu.

⁴ VLADA RH. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/u-hrvatskoj-pocelo-cijepljenje-protiv-covid-19-prioritet-su-najugrozenije-i-najizlozenije-osobe/31141> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

4.3. Utjecaj pandemije na gospodarstvo

Prognoze za gospodarstvo nisu bile optimistične ni na početku pandemije. Kako nitko nije mogao procijeniti trajanje pandemije i raznih ograničavajućih mjera, očekivao se veliki pad BDP-a. U većini zemalja smanjivala se potrošnja i broj zaposlenih. "Za svaki mjesec iznenadnog zaustavljanja gospodarstva ("*sudden stop*") gubit će se oko 2% godišnjeg rasta BDP-a" (Čvrak, 2020:7). Pandemija je postala globalna, očekivao se ekonomski pad u skoro svim zemljama svijeta. Projekcije svjetske ekonomije – stope ekonomskog rasta za 2020. na globalnoj razini iznosile su -3%. U Tablici 1. vide se projekcije pada svjetske ekonomije.

Tablica 1. Pregled projekcija svjetske ekonomije-stope ekonomskog rasta (%) - potencijalni utjecaj na svjetski output i na svjetsku trgovinu

	2018.	2019.	2020. (PROJEKCIJE)	2021. (PROJEKCIJE)
Globalni output	3.6	2.9	-3.0	5.8
Razvijene ekonomije	2.2	1.7	-6.1	4.5
SAD	2.9	2.3	-5.9	4.7
Eurozona	1.9	1.2	-7.5	4.7
• Njemačka	1.5	0.6	-7.0	5.2
• Francuska	1.7	1.3	-7.2	4.5
• Italija	0.8	0.3	-9.1	4.8
• Španjolska	2.4	2.0	-8.0	4.3
Japan	0.3	0.7	-5.2	3.0
UK	1.3	1.4	-6.5	4.0
Kanada	2.9	1.6	-6.2	4.2
Druge razvijene zemlje	2.6	1.7	-4.6	4.5
Nastajuća tržišta i ekonomije u razvoju	4.5	3.7	-1.0	6.6
Kina	6.7	6.1	1.2	9.2
Indija	6.1	4.2	1.9	7.4
Nastajuća i Europa u razvoju	3.2	2.1	-5.2	4.2
• Rusija	2.5	1.3	-5.5	3.5
Latinska Amerika i Karibi	1.1	0.1	-5.2	3.4
• Brazil	1.3	1.1	-5.3	2.9
• Meksiko	2.1	-0.1	-6.6	3.0
Europska unija	2.3	1.7	-7.1	4.8
Obujam svjetske trgovine (robe i usluge)	0.9	-11.0	8.4	-13.9
UVOZ				
• Razvijene ekonomije	1.5	-11.5	7.5	-13.8
• Nastajuća tržišta i ekonomije u razvoju	-0.8	-8.2	9.1	-12.5
IZVOZ				
• Razvijene ekonomije	1.2	-12.8	7.4	-14.9
• Nastajuća tržišta i ekonomije u razvoju	0.8	-9.6	11.0	-13.7

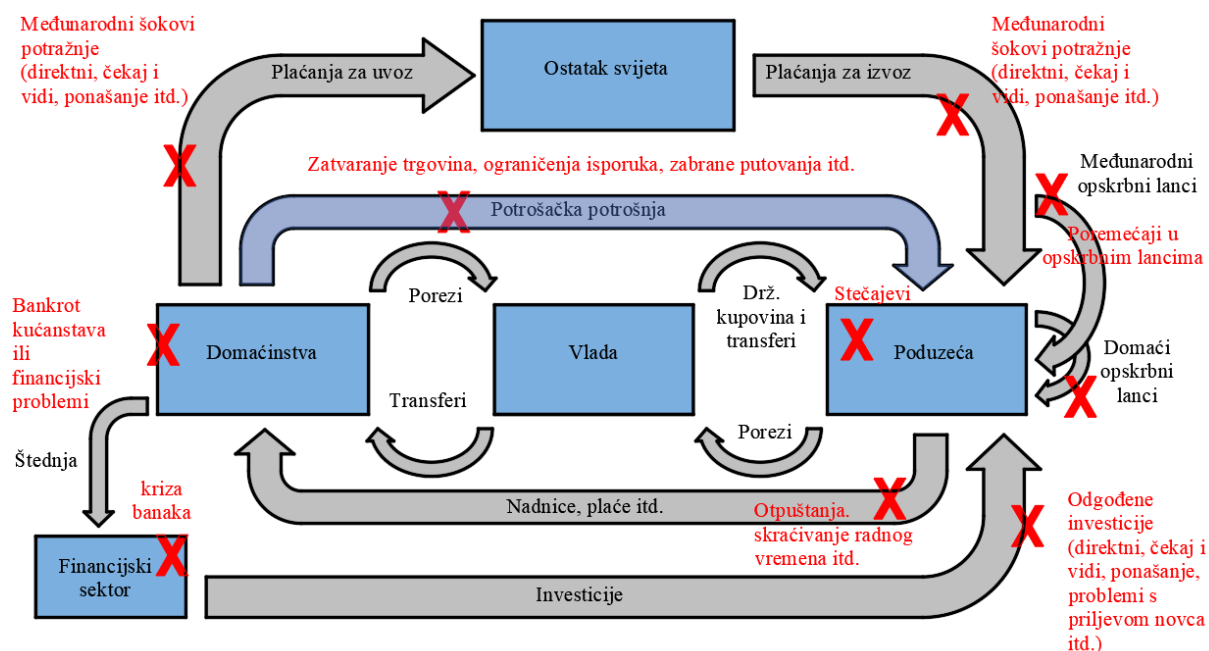
Izvor: Autorska izrada prema Kovač, I.(2021).

Iz Tablice 1. vidljivo je i kako je u 2021. projiciran oporavak svjetskog *outputa*, što se kasnije pokazalo preoptimističnim i preuranjenim.

"Moderna ekonomija je složena mreža međusobno povezanih strana: zaposlenika, tvrtki, dobavljača, potrošača, banaka i financijskih posrednika. Svatko je tuđi zaposlenik, kupac ili zajmodavac. Iznenadno zaustavljanje poput gore opisanog može lako pokrenuti kaskadni lanac događaja, potaknutih individualno racionalnim, ali kolektivno katastrofalnim odlukama". (Ifrim i sur., 2022:40)

Kao što su ljudi i poduzeća povezani putem proizvodnje ili pružanja usluga koje primaju drugi radnici ili korisnici, tako su povezana i gospodarstva raznih zemalja, preko izvoza i uvoza raznih dobara, pružanju usluga ili provozom robe. Pandemija je utjecala na cijelo gospodarstvo u jako kratkom vremenu. Može se reći da su to bili višestruki udari na cijelo gospodarstvo, a koji su to sve udari vidljivo je na Slici 3.

Slika 3. Višestruki udari COVID-19 u dijagramu kružnog toka



Izvor: Autorska izrada prema Baldwin (2020)

Na Slici 3. prikazano je kako je cijela ekonomija povezana. Zaposlenici i tvrtke su i kupci i potrošači jedni drugima. Kućanstva od svoje zarade kupuju stvari i usluge, prebacuju dio svoje zarade na poduzeća koja te proizvode i usluge pružaju. Tvrtkama je taj novac prihod od kojeg plaćaju proizvođače i svoje radnike, te plaćaju i druge troškove nastale u proizvodnji. Ukoliko se ta veza u jednom trenutku prekine, dolazi do cijelog niza poremećaja. U pandemiji COVID-

19 prvi udar je bio na radnike, koji su zbog bolesti bili u nemogućnosti odlaska na posao i stvaranju nove vrijednosti. Drugi udar je bio taj što su vlade uglavnom zaustavile skoro svu gospodarsku aktivnost na početku pandemije kako bi zaštitile ljude u svojim zemljama. Uvele su smanjenje kontakta kako bi usporili stopu zaraze i na taj način smanjili i usporili prijenos virusa. Treći udar je taj što nitko sa sigurnošću ne zna kakav je taj virus točno, koliko će potrajati pandemija i što će sve biti potrebno učiniti kako bi se sačuvali životi. Ta nesigurnost i iščekivanje su veliki problem, zbog neizvjesnosti građani kupuju najnužnije i smanjuje se potrošnja, tvrtke također, a država manje uprihodi. Nitko sa sigurnošću nije mogao reći koliko će pandemija potrajati, te koliko će dubok trag na gospodarstvo ostaviti. Prema Richardu Baldwinu (2020.) pandemija COVID-19 donijela je tri vrste ekonomskih šokova. Prvi su medicinski, jer bolesni radnici ne mogu dolaziti na posao, drugi su ekonomske posljedice mjera suzbijanja bolesti, te treći, šokovi iščekivanja.

Postavlja se pitanje što vlade mogu napraviti kao pomoć poduzećima i građanima. Članice Evropske Unije pokušale napraviti dogovor oko financijskog iznosa pomoći koje je moguće dati pojedinim tvrtkama. Dogovorile su se da više nije potrebna suglasnost Bruxellesa kada se donosi novčana pomoć u većem iznosu pojedinim poduzećima. Također je omogućeno upumpavanje novca u gospodarstvo bez ograničenja, kako bi ublažili udar zbog usporavanja gospodarstva odredbama o *lockdownu*. Ponudile su pomoć u obliku subvencija pogođenim tvrtkama, odgodu poreza i povoljne kredite.

Opravdanost financijske pomoći i drugih mjera potvrđuje i OECD-ovo istraživanje koje je provedeno u 14 država. Istraživanje je pokazalo da bi bez intervencije politike 18% poduzeća ostalo bi bez likvidnosti nakon jednog mjeseca, 26% nakon dva mjeseca i 30% nakon tri mjeseca (Demmou i dr., 2021). "Rezultati pokazuju da bi se, bez ikakve intervencije politike, do 38% poduzeća suočilo s nedostatkom likvidnosti nakon 10 mjeseci od provedbe mjera ograničenja. Uspoređujući učinak različitih politika (odgoda plaćanja poreza, moratorij na dug i potpore isplata plaća), analiza pokazuje da je državna potpora za rasterećenje izdataka za plaće najučinkovitiji alat za smanjenje manjka likvidnosti, a slijede ga politike moratorija na dug" (Demmou i dr., 2021:3).

Posljedica smanjenja gospodarskih aktivnosti bio je pad BDP-a. U proljetnim mjesecima prognoza EK pada BDP-a za 2020. godinu za Hrvatsku je iznosila 10,8%. Nakon relativno uspješne turističke sezone, ali ipak prekratke ako se uspoređi s prijašnjim godinama, prognoza

se popravila te je pad iznosio 9,6 %.⁵ Na kraju je pad iznosio 8,4 na godišnjoj razini, što je puno bolji rezultat od prognoze EK⁶.

Unatoč pandemiji, turističke sezone 2021. i 2022. godine su bile puno bolje uz veću posjećenost gostiju, te je to vidljivo i na BDP-u. Hrvatsko gospodarstvo se oporavlja, ali i dalje postoje vanjski čimbenici koji snažno utječu i povećavaju neizvjesnost u poslovanju (na primjer: ruska invazija na Ukrajinu 24. veljače 2022. godine).

Tablica 2. Kretanje BDP-a 2019-2021.

	2019.	2020.	2021.
BDP (u mil. HRK, tekuće cijene)	412.770	380.123	438.560
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	55.677	50.461	58.287
BDP po stanovniku (u EUR)	13.689	12.468	14.726
BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)	3,4	-8,6	13,1

Izvor: Autorska izrada prema HNB⁷.

U Tablici 2. vidljivo je kako je hrvatsko gospodarstvo uspješno preživjelo veliki udar pandemije, tijekom 2020. je imalo očekivan pad, a u 2021. se uspješno oporavilo od njega.

4.4. Posljedice pandemije na gospodarske sektore

Prvi poduzetnici koji su osjetili posljedice pandemije bili su oni koji pripadaju turističkoj branši. Zbog naglog otkazivanja velikog broja već dogovorenih i prodanih putovanja, razne turističke agencije bile su u velikim problemima zbog zahtjeva potrošača za povratom već uplaćenih sredstava. Kako bi im pomogla, Vlada je donijela Pravilnik s kojim je omogućila agencijama da, umjesto novca, potrošačima ustupe vaučer kojim se obvezuju isporuku usluge u nekom određenom roku. Poduzeće čiji je zaposlenik bio prvi zabilježeni slučaj u Hrvatskoj moralo je sve svoje djelatnike poslati na rad od kuće, odnosno u izolaciju i izvršiti dezinfekciju svih

⁵ VEČERNJI LIST. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/ek-pad-hrvatskog-bdp-a-ove-godine-96-posto-povratak-na-pretkriznu-razinu-2022-1443793> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

⁶ DZS. Dostupno na:

https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Press%20Corner/Prezentacije/Prezentacija_GDP_2020Q4.pdf?vel=451827 [pristupljeno 20. lipnja 2023]

⁷ HNB. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

prostorija. Prijevoznačka poduzeća morala su provoditi postupke pranja, čišćenja i dezinfekcije prijevoznih sredstava po propisanim postupcima. Zbog toga su imali povećane troškove za nabavku zaštitne opreme i njeno zbrinjavanje, kao i za sredstva koja su koristili. U ožujku 2020. godine neke od najpogođenijih i najugroženijih djelatnosti, osim putničkih agencija, su tvrtke koje se bave prijevozom i skladištenjem, pružanjem smještaja, pripremom i posluživanjem hrane i pića, zatim poljoprivreda, šumarstvo i ribolovstvo. Također su teško pogođeni sektori zabave i rekreacije, te umjetnosti.

Smanjenje broja radnika zbog zdravstvenog nadzora se posebno pokazalo kao veliki problem kod tvrtki koje su se bavile međunarodnim transportom, jer su ostajale bez vozača, iako oni nisu bili zaraženi, niti su pokazivali neke simptome. Popis zemalja i posebnih područja na koje se odnosi zabrana brzo se mijenjao, tako da je i to bilo potrebno pratiti. Zemlje su zatvorile svoje granice, stavile ograničenja na ulazak u njih, te je to također doprinijelo otežanoj distribuciji robe između zemalja. Nastao je veliki poremećaj u opskrbnim lancima i problem s opskrbom robe. Jedan od problema je bio i taj što je za određenom robom postojala velika potražnja (jednokratne rukavice, medicinske maske, sredstva za dezinfekciju), dok je za neku drugu robu potražnja pala i ponuda ju je premašila. Kako se nekim radnicima smanjio prihod, a neki su ga čak i izgubili, može se reći da se smanjila općenita potražnja za robom široke potrošnje, te se kupovalo najnužnije. Kako je u početku vrijeme trajanja pandemije bilo nemoguće predvidjeti, potrošači su osjetno smanjili svoju potrošnju.

HGK (2020) u svojim stručnim studijama ističe da u to doba tri četvrtine domaćih tvrtki (74 posto) osjeća posljedice korona virusa na poslovanje. Najugroženiji sektori su turizam, logistika, poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. Djelatnosti u kojima više od 90 posto tvrtki osjeća posljedice korona virusa na poslovanje su putničke agencije, prijevoz i skladištenje, pružanje smještaja, priprema i usluživanje hrane te poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. One u kojima više od dvije trećine tvrtki osjeća posljedice su umjetnost, zabava i rekreacija, trgovina na veliko i malo te prerađivačka industrija. Jednako stradavaju i uvoznici (61 posto) i izvoznici (65 posto). Padom uvoza najjače su pogođene putničke agencije, a slijede djelatnosti prijevoza i skladištenja, pružanja smještaja i pripreme i posluživanje hrane. S druge strane, pad izvoza najviše pogađa poljoprivredu, šumarstvo i ribarstvo, te putničke agencije, hotele i restorane, kao i prijevoz i skladištenje.

Mjere koje je Vlada donijela kao pomoć poslodavcima bile su različite. Dana 17.03.2020. godine Vlada je na sjednici prihvatila paket mjera za pomoć gospodarstvu zbog epidemije korona virusa. Bilo ih je ukupno 63, a glavni cilj im je bio očuvanje radnih mjesta i olakšanje

isplate plaća radnicima. Mjere su uključivale potpore za očuvanje radnih mjesta, COVID-19 zajmove za očuvanje likvidnosti, odgode plaćanja pojedinih poreznih davanja i doprinosa, skraćivanje radnog vremena kao i mjera nadoknada fiksnih troškova.

Kako bi mogli koristiti mjere za očuvanje radnih mjesta, poslodavci kojima je bio omogućen rad su morali dokazati da su imali pad prihoda u odnosu na isto razdoblje 2019. godine. Oni poslodavci kojima je rad bio onemogućen nisu morali ništa dokazivati, kao ni poslodavci koji su zapošljavali manje od 10 zaposlenika (mikropoduzetnici). Vlada je donosila više paketa mjera, koji su se stalno nadopunjavali i mijenjali. Visina potpore po radniku iznosila je najviše 4000 kuna mjesečno (prvobitni iznos bio je 3250 kuna). Prve mjere koje je vlada donijela vrijedile su za mjesec ožujak, travanj i svibanj 2020. godine.

Poduzetnici su mogli dobiti kredite pomoću kojih bi financirali tekuće poslovanje ili došli do novčanih sredstava s kojim bi podmirili kratkoročne obveze. No uz mjere bili su postavljeni i neki uvjeti za dobivanje pomoći. Tako su za odgodu poreznih obveza poduzetnici smjeli imati maksimalno 200 kn nepodmirenih obveza za porez, inače nisu mogli koristiti tu mjeru. Sve te mjere tražile su pripremu dokumentacije i dokazivanje zadovoljenja propisanih uvjeta da se mjere mogu koristiti, popunjavanje različitih zahtjeva, često u vrlo kratkom vremenskom roku. Tražena dokumentacija bila je opširna, s previše zahtjeva i izjava koje je trebalo popuniti, a sredstva koja su dobili nisu bila dostatna za pokriće svih troškova poslovanja. Kako su radnici često zarađivali i veće plaće nego što je bio iznos te potpore, velika većina poslodavaca je morala smanjiti isplatu prema njima, te ih slati na godišnji odmor u vrijeme zatvaranja djelatnosti. Uz isplatu plaće radnicima, poslodavci su morali plaćati tekuće troškove, kao što su najam i režije, što je bilo veliko opterećenje u situaciji smanjenja prihoda ili njihovom potpunom izostanku. U pomoć poslodavcima priskočile su i gradske i županijske vlasti. Rijetko koji poslodavci su imali tu sreću da su bili u najmu gradskih i županijskih poslovnih prostora i oslobođeni plaćanja najma. Poneki privatni najmodavac bi izašao u susret tvrtkama na taj način, no to su uglavnom bili iznimni slučajevi.

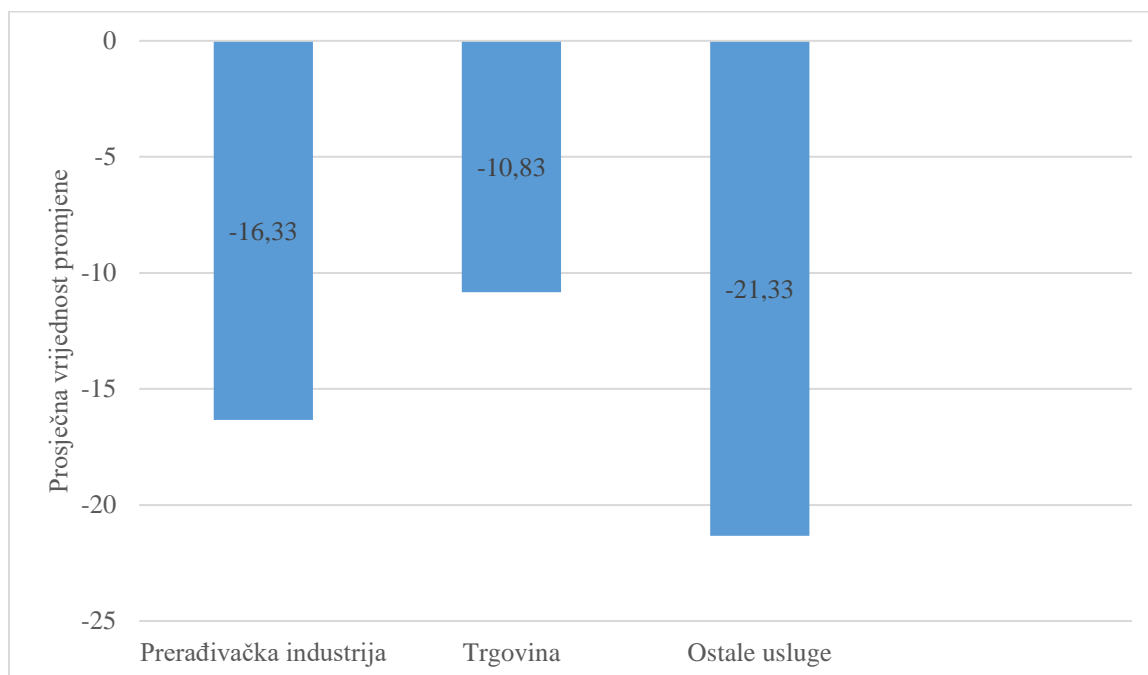
"Odgovore poduzeća na poteškoće izazvane prvim valom pandemije COVID-19, moguće je kategorizirati na sljedeći način: smanjenje troškova, probir i fokus na profitabilne poslovne aktivnosti, inovacije u poslovnom modelu, proizvodima, uslugama, te digitalna transformacija." (Pfeifer i dr., 2021:16). Prva reakcija poduzeća nakon smanjenja prihoda je ta da smanji svoje troškove. Rad od kuće, stopiranje proizvodnje koja se ne može plasirati bili su neki od načina za to. Kako bi ipak nastavili poslovanje i time osigurali potreban priljev novca poduzetnici su morali brzo reagirati i prilagoditi se novonastaloj situaciji. Morali su razmisliti na koji način

moгу okrenuti poslovanje na profitabilnu stranu. Počeli su digitalizirati ponudu roba i usluga otvaranjem vlastitih web shopova, ili uvoditi mogućnost udaljenog naručivanja i preuzimanja robe na vratima ugostiteljskog objekta. Poduzetnici koji do tada nisu bili prisutni na društvenim mrežama i internetu, trudili su se pokrenuti svoje mrežne stranice, te su web dizajneri postali vrlo traženi. Puno tvrtki pokrenulo je *online* usluge. Neke od njih su fitness centri koji su pokrenuli vježbanje od kuće. Poljoprivredni proizvođači su počeli nuditi dostavu na kućni prag. Pokrenuli su se razni *online* tečajevi stranih jezika ili vježbanja na daljinu. Također su se mogle uplatiti virtualne šetnje. Frizeri su svojim korisnicama nudili boje za kosu kako bi se uredile kod kuće, jer je bilo upitno koliko dugo će zatvaranje trajati. Škole i fakulteti su također morali osmisliti i provesti u djelo održavanje nastave i provođenje ispita *online*. Državna se uprava također prilagodila. Postalo je moguće poslati *online* zahtjev bez potpisa i pečata. Tako se, kao jedna od rijetkih pozitivnih stvari u epidemiji, doslovno preko noći dogodila reforma i digitalizacija kako privatnog tako i javnog sektora te uprave i samouprave.

Neki poslodavci imali su dijametralno drugačijih problema, jer su uslijed povećanja obima posla imali nedostatak radnika, te su ubrzano morali pronalaziti nove djelatnike, kojima su trebali osigurati adekvatnu obuku te ih pripremiti za posao (npr. paketna dostava). Neki su se okrenuli pokretanju nove ili prilagođavanju stare proizvodnje. Kako je nastala nestašica dezinfekcijskih sredstava i zaštitnih medicinskih maski, pojedine tvrtke su naručile potrebne materijale te prionuli proizvodnji, kako bi iskoristili svoje proizvodne kapacitete. Iako do tada nisu imale nikakve veze s tim poslovnim procesima, uz poslovni zaokret i inovacije, prilagodili su proizvodnju i zaposlili kapacitete. U velikom broju su počele izrade vizira, doslovno u kućnoj radinosti na 3D printerima. Na početku je taj poduhvat počeo s ciljem zadovoljavanja potražnje, ali se nakon nekog vremena pretvorilo u novi proizvod koji se mogao kupiti. Zbog poremećenih distribucijskih kanala i nestašice nekih materijala, to je bio veliki iskorak u poslovanju.

Stojčić (2020) je na uzorku 340 poslovnih subjekata analizirao rezultate njihovog poslovanja od početka pandemije pa do kraja kolovoza 2020. godine. Iz Grafikona 1. vidljiva je usporedba prihoda anketiranih poduzeća iz kolovoza 2019. i 2020. godine. Prihodi u 2020. godini, u odnosu na 2019. godinu, imaju negativan trend zbog zaustavljanja poslovanja na neko vrijeme. Iz Grafikona 1. vidi se da je najveći pad prihoda uočen u sektoru ostalih usluga. Taj sektor uključuje sve usluge i turizam. Kako su 2020. najveća iskušenja bila upravo u sektoru usluga, ovaj podatak ne čudi. Trebalo je premostiti zabranu rada i pad interesa za pojedine djelatnosti. Također se vidi da je i veliki pad prihoda u prerađivačkoj industriji, što se može povezati s problemima s izvozom.

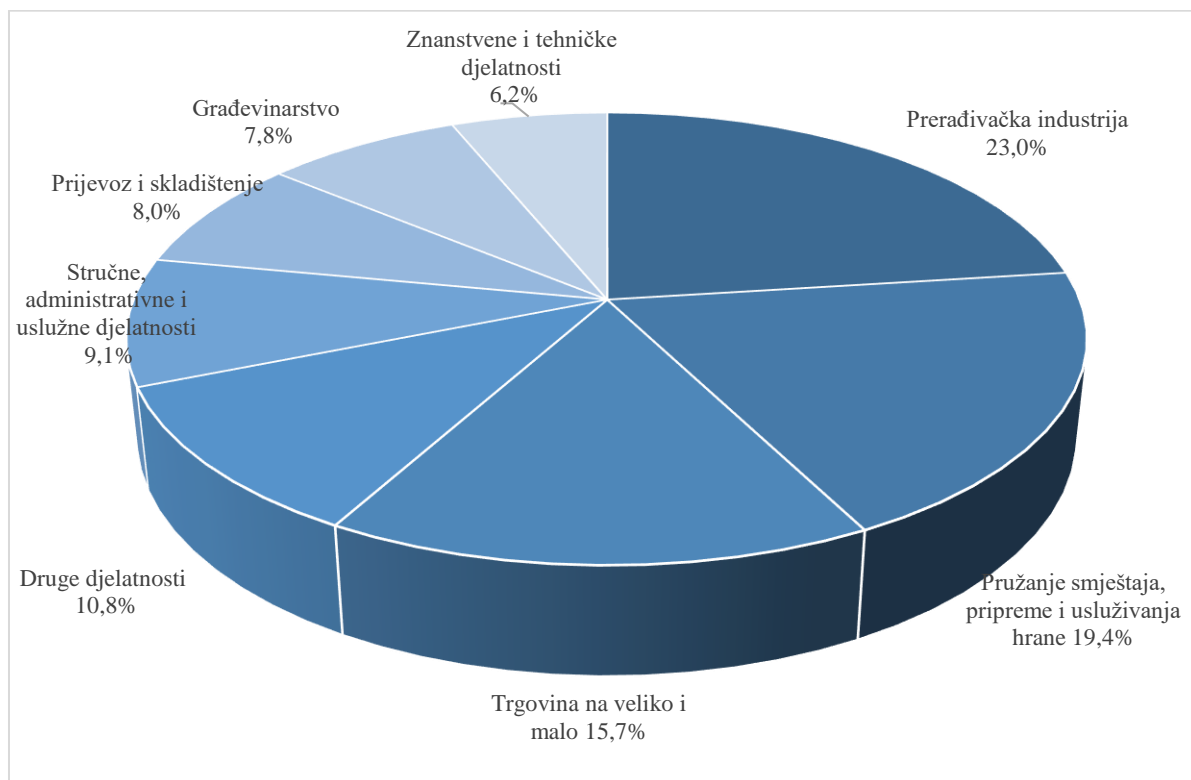
Grafikon 1. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga kolovoz 2020./kolovoz 2019.



Izvor: Autorska izrada prema Stojčić (2020)

Hrvatski zavod za zapošljavanje je u svom izvješću o potporama za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenim koronavirusom (HZZ, 2020) iznio je projekcije o učinkovitosti ove mjere za pomoć gospodarstvu. Na Grafikonu 2. vidi se kako su isplaćivane potpore prema djelatnostima poslodavaca u 2020. Najveći korisnici potpora bili u prerađivačkoj industriji, sektoru pružanju smještaja, pripremi hrane i usluživanja, te u sektoru trgovine na malo. Sektori i industrije koje su bile najpogođenije, primali su najveće potpore. Sektor usluga je imao probleme zbog zatvaranja, potrošači nisu mogli doći i koristiti njihove usluge. Sektori vezani za trgovinu i izvoz su imali problema zbog smanjene potrošnje i nemogućnosti plasiranja robe.

Grafikon 2. Isplaćene potpore za očuvanje radnih mjesta u okviru mjere očuvanja radnih mjesta (ORM) 3-5 prema veličini poslodavaca u 2020.

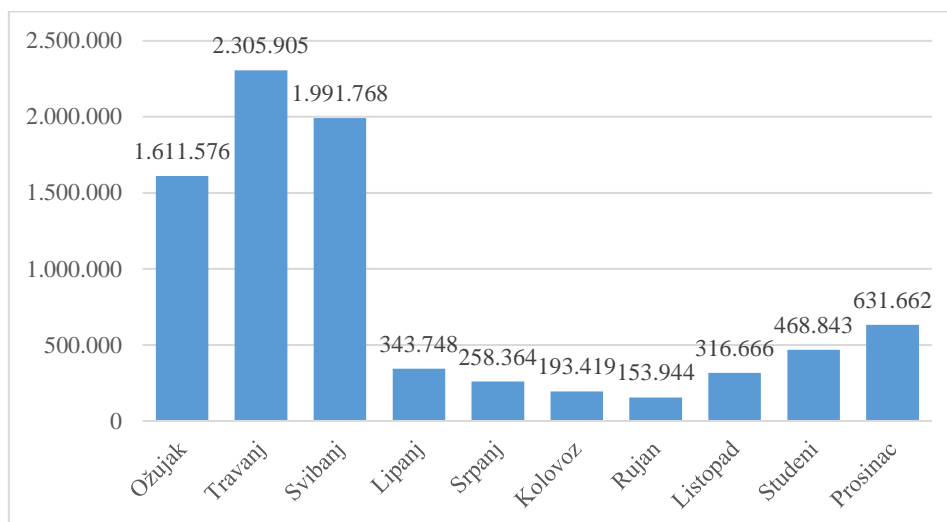


Izvor: Autorska izrada prema HZZ⁸

Na Grafikonu 3. vidljivi su iznosi potpora isplaćivani poslodavcima po mjesecima. Najveći broj tvrtki je upravo na početku pandemije bio prisiljen zaustaviti poslovanje u vrijeme *lockdowna*, te stoga taj podatak ne iznenađuje. Kako su mjere popuštale, skupa s ograničenjima poslovanja, tvrtke su počele ponovo pokretati poslovanje i uočljivo je da se nakon *lockdowna* iznos potpora jako smanjuje.

⁸Državni ured za reviziju. Dostupno na: https://www.revizija.hr/UserDocsImages/izvjesca-novo/Revizija%20-%202021/IZVJESCA_O_OBAVLJENIM_REVIZIJAMA/REVIZIJE_USKLADENOSTI/HZZ-POTPORE.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]

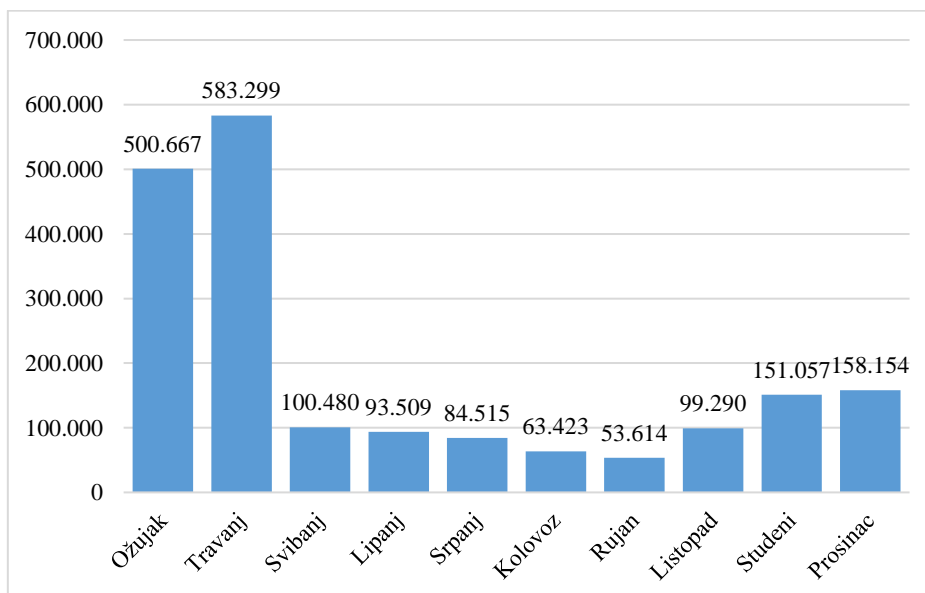
Grafikon 3. Isplata u tisućama kuna po mjesecima tijekom 2020.



Izvor: Autorska izrada prema RSR⁹

Na Grafikonu 4. vidljiv je broj radnika koje se mjere obuhvatile. Također je vidljivo da se za vrijeme *lockdowna* najveći broj radnika našao na prisilnom odmoru kod kuće, zbog toga što su njihovi poslodavci dobivali potporu značilo je da je poslovanje privremeno zaustavljeno te da ti radnici neko vrijeme neće odlaziti na posao.

Grafikon 4. Broj radnika za koje je isplaćena potpora tijekom 2020.



Izvor: Autorska izrada prema Državni ured za reviziju¹⁰

⁹RSR. Dostupno na: <https://rsr.com.hr/popis-poslodavaca-koji-su-dobili-potporu-za-ocuvanje-radnih-mjesta-tijekom-2020-godine/> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

¹⁰Državni ured za reviziju. Dostupno na: https://www.revizija.hr/UserDocsImages/izvjescia-novo/Revizija%20-%202021/IZVJESCA_O_OBAVLJENIM_REVIZIJAMA/REVIZIJE_USKLADENOSTI/HZZ-POTPORE.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]

Kako su tvrtke rad ponovo pokretale, tako su i radnici ponovo počeli ići na posao. Događalo se da za vrijeme *lockdowna* radnicima koji su ostajali kod kuće to vrijeme bude jednim djelom zavedeno kao godišnji odmor, iako ga nisu ni tražili i ostanak kod kuće je u neku ruku bio prisila, a i njihovi poslodavci dobivali naknadu za dio njihove plaće. Može se zaključiti kako s povećanjem broja oboljelih i zaoštavanjem mjera dolazi do smanjenja poslovnih aktivnosti, te su poduzetnici zbog opstanka poduzeća bili primorani zatražiti državne potpore. Kako mjere popuštaju, smanjuje se i broj traženih i isplaćenih potpora.

4.5. Učinak pandemije s obzirom na veličinu poduzeća

Na razini mikro, malih i srednjih poduzeća moguće je primijetiti kako su najpogođeniji poduzetnici bili oni koji su morali istovremeno rješavati probleme iz različitih domena poslovanja: ograničenje ili kompletna zabrana rada i poslovanja, nestašica sirovina uslijed nestabilnih lanaca opskrbe i kašnjenja isporuke, promjena načina poslovanja i prilagodba novim tehnologijama i načinima komuniciranja.

Hrvatsko gospodarstvo u velikoj je mjeri sastavljeno od mikro, malih i srednjih tvrtki. Tablica 3. pokazuje kako je 2019. godine u ukupnom broju mikro, malih i srednjih poduzeća bilo ukupno 99,7%, i u to vrijeme zapošljavali su 72,7% svih radnika u RH. Vidljiva je dominacija segmenta mikro, malih i srednjih poduzeća. Oni su važni pokretači gospodarstva, i baš zbog toga što nemaju puno radnika, lakše se prilagođavaju promjenama. Velike tvrtke su ponekad tromе – kod njih je problem što sve mora proći odobravanje od strane direktora, te nisu u mogućnosti pravovremeno reagirati. Manja poduzeća su puno fleksibilnija na nenadane izmjene smjera poslovanja, lakše staraju nove poslovne prilike i pri tome nemaju velike izdatke. Baš zato što imaju malo zaposlenih znaju da će ti radnici pružiti svoj maksimum, ako treba i više od toga, kako bi neki posao priveli kraju.

Tablica 3. Struktura poslovnih subjekata u RH 2019. godine

	2019.				
	Broj subjekata	%	Broj zaposlenih	%	%
Mikro poduzeća	122.403	99,7	286.603	26,5	72,7
Mala poduzeća	11.962		249.826	26,6	
Srednja poduzeća	1.525		183.189	19,6	
Velika poduzeća	370	0,3	250.158	27,3	27,3
Ukupno:	136.260	100	969.776	100	100

Izvor: Autorska izrada prema FINA¹¹

Prema HGK, kriteriji za određivanje veličine poslovnih subjekata gledaju se prema sljedećim kategorijama: broju zaposlenih, godišnjem prometu i/ili aktivi/dugoročnoj imovini, s tim da je obavezna kategorija broj zaposlenih, i uz nju se uzima još jedna. U Tablici 4. vidljivo je koje su kategorije i potrebni kriteriji.

Tablica 4. Kategorije poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	i	Godišnji promet	ili	Aktiva/Dugoročna imovina
Srednje	< 250		≤ 50 milijuna EUR		≤ 43 milijuna EUR
Malo	< 50		≤ 10 milijuna EUR		≤ 10 milijuna EUR
Mikro	< 10		≤ 2 milijuna EUR		≤ 2 milijuna EUR

Izvor: HGK¹²

Iz toga se može zaključiti da 99,7% tvrtki koje posluju u RH imaju manje od 250 zaposlenih, te kako te tvrtke nisu velike, za očekivati je da će one biti i najosjetljivije ne neke neočekivane promjene i krize. Posebno su snažno posljedice pandemije osjetile mikro tvrtke, upravo zbog malog broja radnika, manjih prihoda i manjih novčanih rezervi. Među pogođenijima su bila i mala i srednja poduzeća. Prema HGK-ovom istraživanju (2020) 95% poduzeća izjavljuje da ima pad prometa (njih 28% ima stopostotni pad prometa), dok 74% prijavljuje pad proizvodnje (njih 21% ima stopostotni pad proizvodnje).

¹¹ FINA. Dostupno na:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjo7Zim8uj_AhUT7rsIHTIPBfcQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.fina.hr%2Fdocuments%2F52450%2F387060%2FRezuItati%2Bpoduzetnika%2Bu%2B2019.%2Bgodini%2Brazvrstanih%2Bpo%2Bveli%25C4%258Dini%2B%25281%2529.doc%2Fb357b2e4-d3df-fcc8-7ebf-3bbd64e609f8%3Ft%3D1598614404351&usg=AOvVaw3Y4VBWVTPbHBYfEdUC2aBS&opi=89978449
[pristupljeno 20. lipnja 2023]

¹² HGK. Dostupno na:

<https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovauehgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

U Tablici 5. vidi se kretanje broja poslodavaca koji su koristili potpore i kakva je bila njihova struktura na početku pandemije. Vidljivo je i da su upravo mikro poduzeća imala najveći udio (preko 90%) u broju poslodavaca koji su koristili potpore. Također se može primijetiti kako je broj mikropoduzetnika koji koriste potpore rastao, dok broj malih i srednjih poduzetnika ima opadajući trend.

Tablica 5. Broj korisnika potpora od mjeseca ožujka do svibnja 2020. godine

Redni broj	Veličina poslodavaca prema broju radnika	Broj poslodavaca i udjel						Isplaćene potpore u okviru mjere ORM 3-5
		Ožujak		Travanj		Svibanj		
		Broj	Udjel u %	Broj	Udjel u %	Broj	Udjel u %	
1.	Mikropoduzetnici – do 10 radnika	76.414	91,4	92.177	92,2	93.213	93,0	2.373.761.395,00
2.	Mali poduzetnici – 11 do 50 radnika	6.080	7,3	6.501	6,5	6.076	6,1	1.389.982.008,00
3.	Srednji poduzetnici – 51 do 250 radnika	931	1,1	1.082	1,1	797	0,8	1.059.484.765,00
4.	Veliki poduzetnici – više od 251 radnika	171	0,2	196	0,2	129	0,1	991.341.993,00
Ukupno		83.596	100,0	99.956	100,0	100.215	100,0	5.814.570.161,00

Izvor: Autorska izrada prema HZZ¹³

Bartik i dr. proveli su istraživanje o utjecaju pandemije COVID-19 na mala i srednja poduzeća u SAD, tijekom, ožujka i travnja 2020. godine na uzorku od 5800 malih poduzeća. Ustanovili su da je 43% poduzeća privremeno zatvorilo svoja vrata, a uzrok zatvaranja je bila pandemija i briga za zdravlje zaposlenika. Potražnja za proizvodima i uslugama tih poduzeća je smanjena a imali su dosta bolesnih radnika. Nekima su zasmetali i poremećaji u opskrbi lancu, ali u pitanju je mali broj tvrtki. Tvrtke koje temelje svoje poslovanje na kontaktu (maloprodaja, umjetnost i zabava, osobne usluge i ugostiteljstvo) su imale pad zaposlenih i preko 50%. One su teže mogle prilagoditi svoje poslovanje te su zbog toga u većem broju morale pribjeći nepopularnoj mjeri i otpuštati radnike. Tvrtke koje su se mogle prebaciti na prodaju na daljinu (financije, profesionalne usluge, tvrtke koje se bave nekretninama) su pretrpjele manje probleme i bolje su se prilagodile novim uvjetima. Problem je što male firme nemaju puno novčanih rezervi s kojima mogu pokriti troškove ako su zatvoreni. Mikro poduzeća su važna zbog toga što dodaju nove vrijednosti i stvaraju nova radna mjesta, ali zbog velike osjetljivosti na probleme s financijama prve su na udaru, i u velikim problemima.

¹³ HZZ. Dostupno na: <https://mjera-zrm.hzz.hr/korisnici-potpore/> [pristupljeno 25. srpanj 2023]

Do kolikog pada aktivnosti u gospodarstvu u prvom valu pandemije je došlo, vidljivo je iz Tablice 6.

Tablica 6. Analiza podataka iz sustava fiskalizacije

NAZIV NKD 2007	BROJ RAČUNA		Indeks 2020/2019	IZNOS RAČUNA		Indeks 2020/2019
	23.02.- 07.06.2019.	24.02.- 07.06.2020.		23.02.- 07.06.2019.	24.02.- 07.06.2020.	
SVE DJELATNOSTI	653.338.735	434.306.680	66,47	50.765.626.759,90	40.525.979.449,82	79,83
G- DJELATNOST TRGOVINA NA VELIKO IMALO, POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA	383.008.709	284.001.333	74,15	34.837.237.206,92	30.613.151.693,76	87,87
I- DJELATNOST PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE	106.557.878	43.840.395	41,14	5.487.216.981,21	1.746.146.500,50	31,82

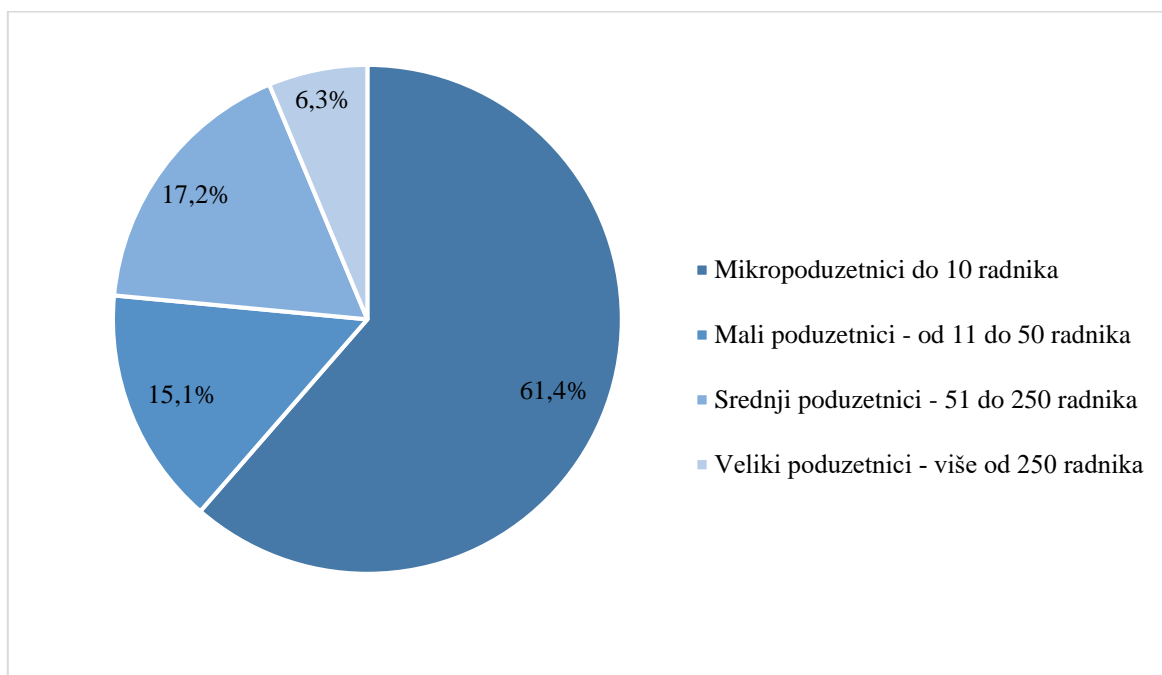
Izvor: Autorska izrada prema Porezna uprava¹⁴

U tablici se može vidjeti kako je u razdoblju od 23.02.2020. do 07.06.2020. broj računa u svim djelatnostima iznosio 66,47% broja računa iz 2019. godine, te da je iznos računa iznosio 79,83% iznosa od prošle godine. Može se zaključiti da se iznos računa nije smanjivao u istom postotku kao i broj računa zbog toga što su građani u to vrijeme kupovali veće količine prehrambenih artikala i higijenskih potrepština radi zaliha kućnih potrepština koje su pravili kako bi smanjili izlaske iz kuće. Najveći pad izdanih računa i iznosa računa dogodio se u djelatnosti I-pružanja smještaja i usluživanja hrane.

Tijekom 2020. godine 61% poduzetnika koji su koristili potpore su bili mikropoduzetnici, što je vidljivo iz Grafikona 5. Vidljivo je da je njihov udio u primljenim potporama velik. Može se povezati potpore mikropoduzetnika sa sektorom usluga, te zaključiti da se jedan veliki dio mikropoduzetnika bavi davanjem usluga.

¹⁴ Porezna uprava. Dostupno na: <https://www.porezna-uprava.hr/Dokumenti%20vijesti/CORONA%20-FISKALIZACIJA%20OBJAVA%2007%2006%202020.pdf> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

Grafikon 5. Udio isplata (u HRK) po veličini poduzetnika u 2020.



Izvor: Autorska izrada prema RSR¹⁵

Oni zauzimaju veliki dio u poslovnom svijetu RH. Iako je svaka tvrtka mala za sebe, oni čine golem dio kotača koji pokreće gospodarstvo RH. To se može protumačiti time što su oni vrlo osjetljivi na konstantni priljev novca, te da nemaju veće financijske zalihe s kojima bi mogli prebroditi krizu. Također se može zaključiti da su to poduzetnici koji se bave nekom od djelatnosti najpogođenijih pandemijom.

Nesporno je kako je pandemija izazvala snažne poremećaje i kako je na većinu poduzetnika i poslovnih subjekata imala značajne negativne učinke. Najnovija studija *Global Entrepreneurship Monitor – GEM Hrvatska 2021.* godine potvrđuje kako je pandemija značajno utjecala na razloge zatvaranja pojedinih tvrtki "U strukturi razloga za izlaz iz poslovne aktivnosti, pandemija COVID-19 u Hrvatskoj čini u obje pandemijske godine (2020. i 2021.) jednu petinu od svih razloga, što je na razini prosjeka EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju" (Singer i suradnici 2022:32). Međutim, pandemija je ujedno imala i neke pozitivne učinke: ubrzala je digitalizaciju i državne uprave i gospodarstva, a brojni su poduzetnici zbog pandemije aktivno počeli tražiti i koristiti nove strateške prilike za opstanak poduzeća.

Pandemija je otvorila nove prilike. Tko je bio brži u prihvaćanju novog načina poslovanja, koje se velikom mjerom prelilo na Internet, bio je i uspješniji u poslovanju. Kako su potrošači nakon

15 RSR. Dostupno na: <https://rsr.com.hr/popis-poslodavaca-koji-su-dobili-potporu-za-ocuvanje-radnih-mjesta-tijekom-2020-godine/> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

nekih vremena provedenog u *lockdowu* kod kuće iz dosade počeli smišljati što bi mogli raditi i kako na neki način provesti kvalitetno to vrijeme, počeli su kupovati boju za uređenje doma i sadnice cvijeća kako bi ukrasili vrtove. Tako se dogodilo da su cvjećari uspjeli rasprodati svu robu, iako su tržnice bile zatvorene. Počeli su dostavljati robu do vrata potrošača, potražnja je prešla ponudu. Kako bi gospodarstvo neke zemlje ostalo vitalno, bitno je održavanje poduzetničkih aktivnosti. Ona se održava tako da se stalno pojavljuju nova poduzeća koja će biti konkurentna i opstati na tržištu. Osim opstanka, bitan je i rast poduzeća. "Rast poslovnog pothvata ovisi prvenstveno o odluci vlasnika, a zatim o cijelom nizu faktora koji su u međusobnoj interakciji (postojanje konkurentnog proizvoda ili usluge koji je rezultat inovacijskih procesa u poduzeću, raspoloživost međusobno povezanih resursa: ljudski, socijalni i financijski kapital, te uvjeta koji stimuliraju ili ograničavaju rast poslovnog pothvata: regulatorni okvir, obrazovanje, suradnja poslovnog i istraživačkog sektora, raspoloživost profesionalne infrastrukture, fizička infrastruktura, otvorenost tržišta.)" (Singer i suradnici 2022:33). Inovativna tehnologija i inovativni proizvodi mogu osigurati pozitivnu prednost i rast tvrtke, te njen opstanak u poslovnoj sredini.

Za vrijeme pandemije poslovanje je bilo prekinuto i odvijalo se u otežanim uvjetima. Poduzetnici su morali probuditi svoju kreativnost i biti inovativni kako bi izbjegli ili nadvladali probleme te postali konkurentniji u poslovnom svijetu. Njihove reakcije su morale biti brze i morali su postati prepoznatljivi kupcima kako bi zadržali svoju poziciju. Okrenuli su se novim tehnologijama, novim tržištima i inovacijama u poslovanju. Iskoristivši svoj potencijal, prevladali su probleme uzrokovane pandemijom. Iskoristili su potpore kao pomoć u poslovanju, što je vrlo bitno, jer su time spriječili otpuštanje radnika i zatvaranje tvrtki.

5. Strateški zaokret za vrijeme pandemije u tvrtki General Logistic System Croatia d.o.o.

U ovom diplomskom radu kao dio empirijskog ispitivanja izabrana je studija slučaja pri čemu je kao slučaj izabrano poduzeće General Logistic System Croatia d.o.o. za usluge (GLS) sa sjedištem u Donjem Stupniku (Općina Stupnik) Stupničke Šipkovine 22. Podatci su prikupljeni metodom intervjua. Intervju je provedene u telefonskom razgovoru s N.N.¹⁶ dana 30.06.2022. godine. Osim intervjua, koji je trajao 35 minuta, korišteni su i standardni izvori informacija (internetske stranice tvrtke i drugih javnih tijela, te dostupne medijske objave o predmetu istraživanja kako bi se provjerila ili potvrdila vjerodostojnost nekih izjava).^{17 18}

5.1. Predmet istraživanja GLS

GLS - General Logistic System Croatia d.o.o za usluge (GLS) je dostavljačka tvrtka sa sjedištem u Donjem Stupniku (Općina Stupnik) Stupničke Šipkovine 22. Osnovana je 29.05.2013. godine. GLS je dio globalnog lanca osnovanog 1989. godine u Njemačkoj pod nazivom German Parcel. Godine 1992. osniva se General Parcel sustav franšize. Današnji brend GLS postaje 1999. godine i širi mrežu i osniva nove podružnice širom svijeta. GLS ima preko 3700 klijenata, 25 područnih skladišta i jedno centralno odakle pružaju sigurnu i pouzdanu uslugu kupcima. Pakete po cijeloj Hrvatskoj isporučuju koristeći više od 500 dostavnih vozila.¹⁹ Paketna dostava je osnovna djelatnost GLS-a.

5.2. Analiza strateških odluka tvrtke GLS

Na početku poslovanja u RH, GLS se susreo s velikim problemom, jer su se kao nepoznata tvrtka morali boriti za dio tržišta u paketnoj dostavi i pokazati da nude visoko kvalitetnu uslugu. Na početku su se više fokusirali na B2B (*business-to-business*) poslovanje, ali s promjenom tržišta i navika kupaca da kupuju iz naslonjača, a i s dolaskom pandemije dolazi do strateškog zaokreta u poslovanju. Prepoznali su trend potrošačkih navika i počeli su se prilagođavati, te strateškim odlukama uvode novitete u poslovanje. Pokreću fleksibilnu dostavu, pozive netom prije isporuke paketa, dan prije i na dan dostave javljaju krajnjem korisniku očekivano vrijeme

¹⁶ Ispitanik je na menadžerskoj poziciji u GLS-u i želio je ostati anonimn

¹⁷ SUDSKI REGISTAR. Dostupno na:

https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080852963 [pristupljeno 20. lipnja 2023]

¹⁸ FININFO. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/general-logistics-systems-croatia/Detaljno/515010> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

¹⁹ GLS. Dostupno na: <https://gls-group.com/HR/hr/home> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

dostave putem SMS-a i e-maila. Krajnji korisnik može, ukoliko mu očekivano vrijeme isporuke ne odgovara, promijeniti vrijeme i datum isporuke, ili može paket preusmjeriti na Paket Shop lokaciju. To su tvrtke koje poslovno surađuju s GLS-om i nude usluge preuzimanja paketa. Krajnji korisnik može izabrati sebi optimalnu lokaciju, onu blizu kuće/stana ili posla te tako upravljati s načinom dostave. Također je moguće paket preusmjeriti na lokacije Paketomata, uređaja za prijem i slanje paketa. Na taj način postaju dostupni za preuzimanje paketa 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu, potpuno na raspolaganju željama i potrebama korisnika. Te strateške odluke donošene proučavanjem i poznavanjem tržišta donijele su GLS-u značajan rast tržišnog udjela i broja isporučenih paketa. Moderniziranjem voznog parka nabavljaju ekološki prihvatljiva vozila čime doprinose smanjenju troškova i brizi za okoliš.

Tijekom pandemije način donošenja odluka se nije mijenjao, ali su se odluke morale donositi brže, baš kao što su i reakcije kao odgovor na njih morale biti brže. Imali su neplanirani trošak nabave dezinfekcijskih sredstava i osobnih zaštitnih sredstava, kojima je cijena porasla zbog velike potražnje za njima, ali i zbog toga što su rezerve gotovih sredstava bile na malim razinama. Kako je bila u pitanju zaštita ljudskih života, u GLS-u ne gledaju na to kao dodatni trošak, nego kao nužnost za zdravlje. Dostava paketa podrazumijeva bliski kontakt s drugom osobom i zbog toga su u GLS-u posebno pazili na provođenje epidemioloških mjera kako bi spriječili širenje virusa i teže posljedice po nečije zdravlje. Time su pokazali društvenu odgovornost prema lokalnoj zajednici, naručiteljima dostave i krajnjim korisnicima, kao i zaposlenicima i njihovim obiteljima. Zbog svog odgovornog ponašanja u vrijeme *lockdowna* nisu imali ni jedan slučaj infekcije, iako su imali veliki broj isporuka prema krajnjim korisnicima.

Za vrijeme *lockdowna* zbog zatvorenosti većine trgovina neprehrambenom robom i zbog porasta internet prodaje, GLS-u se dogodio iznenadni i nagli porast broja paketa koje treba dostaviti. To im je donijelo 40%-tno povećanje prometa tijekom *lockdowna* 2020. godine u odnosu na godinu prije korone, te su morali zapošljavati i obučiti nove radnike, kako bi uspjeli podijeliti sve pakete. Na kraju 2020. godine zabilježili su dvostruki rast od planiranog. To se vidi i po Računu dobiti i gubitka: poslovna godina 31. ožujka 2020. je završena s dobiti od 39.760.000 kuna, dok je poslovna godina 31. ožujka 2021. završena s dobiti od 98.146.000 kuna (98.146.087,97 kn).²⁰

²⁰ FINA. Dostupno na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

Tijekom 2021. godine rast paketne dostave se ustalio, više nije bilo velikih skokova, te se može zaključiti kako se jedan dio građana navikao kupovati putem interneta, jer im je jednostavnije naručivati iz udobnosti svoga doma nego odlaziti u trgovačke centre i gužvu. Tijekom *lockdowna*, uz povećani obim posla, zadržali su 100% točnost isporuke. Pri tome im je pomogla činjenica da su tijekom *lockdowna* prometnice bile prazne, nije bilo gužve na njima, te su bez problema mogli vršiti dostavu. Također, na njihovo poslovanje nije utjecala odluka o zabrani napuštanja županija. Iako su na početku pandemije zatražili potpore države zbog naglog pada poslovanja, iste su nakon par mjeseci vratili upravo zbog tog velikog porasta broja paketa. Dok su uredskim radnicima osigurali alate i tehnologiju za rad od kuće, za dio radnika vezan uz paketnu dostavu uveli su, uz odobrenje regulatorne agencije, beskontaktnu isporuku, isporuku bez potpisa, kako bi što više smanjili kontakte i mogućnost prijenosa zaraze. Paket se predavao krajnjem kupcu, nije bilo potrebno potpisom potvrditi primitak. Time se dostava ubrzala, ali se i mogućnost zaraze svela na minimum. Sastanke su također organizirali virtualnim putem pomoću različitih računalnih programa za komunikaciju na daljinu i time izbjegli rizik od prenošenja zaraze i umanjili opasnost po zdravlje zaposlenika. Još se jedna stvar pokazala bitnom za tvrtku GLS u jeku pandemije COVID-19, a to je da je za dovršenje strateških odluka u vrijeme krize bitno da osobe koje odlučuju, menadžeri, u svakom trenutku preuzmu odgovornost za donošenje odluka – bitno je pravovremeno djelovati, jer i nečinjenje je jedan oblik reakcije. GLS je promijenio poslovanje i othrvao se poteškoćama zbog toga što su menadžeri pokazali samostalnost i orijentaciju na cilj, te pravovremenim strateškim odlukama reagirali na krizu.

Analiza slučaja pokazala je kako tvrtka GLS uspješno demonstrira u svojim poslovnim promišljanjima ključne odrednice strateške otpornosti poduzeća na krizne situacije (Vidi Tablicu 7.).

Tablica 7. Odrednice strateške otpornosti tvrtke GLS

Ključne odrednice strateške otpornosti poduzeća (Deloitte, 2021)	Značajke strateškog razmišljanja u tvrtki GLS (Prilog)
Spremnost na promjenu	Fleksibilna dostava, pozivi prije isporuke, obavještavanje primatelja SMS-om i e-mailom " <i>U to vrijeme tržište se sa većinskog B2B poslovanja počelo mijenjati u smjeru B2C-a. Prepoznavši taj trend reagirali smo uvođenjem usluga specifičnih za primatelje fizičke osobe</i> "
Prilagodljivost i agilnost	Beskontaktna dostava "uz odobrenje regulatorne agencije uveli uslugu isporuke paketa bez potpisa"
Spremnost na suradnju	Rad od kuće, sastanci na daljinu "svim uredskim radnicima osigurana su sva tehnološka sredstva za nesmetan rad od kuće."
Vjerodostojnost	"jedan od glavnih zadataka bio je tržišno se pozicionirati kao davatelj visokokvalitetne usluge te tu kulturu kvalitete prenijeti na sve naše suradnike."
Odgovornost	Odgovorno ponašanje "nadam se da smo provođenjem tih mjera uspjeli spriječiti širenje virusa i eventualne teže posljedice po nečije zdravlje"

Izvor: Autorska izrada

Tvrtka GLS se brzo je reagirala na promjene za vrijeme pandemije. Prilagodili su se novim zahtjevima prilikom predaje paketa uvodeći beskontaktnu dostavu. Reakcija je bila brza, prioritet u poslovanju bila je dobrobit zaposlenika a ne profit, te su na taj način pokazali visoku sposobnost izgradnje odnosa povjerenja s ključnim dionicima i odgovornost. Moguće je stoga implicirati kako tvrtka GLS u znatnoj mjeri pokazuje sposobnost prilagodbe i stoga posjeduje kapacitet za kvalitetno upravljanje kriznim situacijama i u budućnosti.

Kako bi se othrvala problemima za vrijeme krize, tvrtka GLS se okrenula strategijama u kriznim uvjetima. Pomoću njih je promijenila trenutni položaj poduzeća. Orijentirali su se na strategije konsolidacije, strateški zaokret u poslovanju te probir i fokusiranje. Redizajnirali su postojeće poslovne procese i prilagodili poslovanje, smanjili troškove, fokusirali se na promjene na tržištu, izgradili konkurentsku sposobnost i dodatno osposobljavanje zaposlenika situacije (Vidi Tablicu 8.).

Tablica 8. Strategije u kriznim uvjetima tvrtke GLS

Strategije u kriznim uvjetima	
Strategije konsolidacije i obnavljanja	
Strateški zaokret	Probir i fokusiranje
Povećanje fleksibilnosti, beskontaktna dostava	Fokusiranje na promjene na tržištu, okretanje prema primateljima fizičkim osobama
Promjene poslovanja, nabavljena nova oprema za rad od kuće	Prilagodba i redizajn poslovanja, najava dostave krajnjim fizičkim korisnicima putem telefona, sms-ova i e-maila
Organizirani sastanci na daljinu zbog zaštite zaposlenika	Ostvarivanje konkurentске prednosti, 100% točnost isporuke
Smanjenje troškova, nova alternativna vozila	Dodatno osposobljavanje zaposlenika

Izvor: Autorska izrada

Pravovremenim reakcijama uz vodstvo odlučnog menadžmenta spremnog preuzeti odgovornost othrvali su se iskušenjima krize i problemima u poslovanju. Na povećan broj paketa reagirali su zaposlivši nove radnike, te su uz povećanje broja dostavljača održali dostavu paketa i poslovanje na visokoj razini. Danas je prepoznatljiva kao tvrtka koja sigurno i točno dostavlja pakete, uz laki pristup informacijama o dolasku paketa i kontaktu dostavljača. Tvrtka GLS se uz strateške zaokrete othrvala problemima pandemije.

6. Rasprava

Poduzeća trebaju stabilnu okolinu za svoje poslovanje i što manje vanjskih utjecaja kako bi mogla pratiti svoj poslovni put i što brže doći do zacrtanog cilja. To osigurava dobru zaradu, ostvarenje zacrtanog poslovnog plana i uspjeh. Tako bi ukratko izgledala strategija nekog poduzeća. Poslovni planovi nisu pravocrtni, na njih utječe konkurencija, politika i cjelokupno gospodarstvo. Pandemija virusa COVID-19 je imala ogroman utjecaj na strategije tvrtki. Kako bi premostili probleme, morale su brzo reagirati. Nedugo nakon proglašenja pandemije Stožer je u RH zatvorio ogroman broj poslovnih subjekata, radile su samo nužne tvrtke, uglavnom iz sektora trgovine nužnim potrepštinama, te je proglašen *lockdown*. Ograničavaju se okupljanja, održavanja sportskih i kulturnih događanja, škole i sve obrazovne ustanove privremeno zatvaraju svoja vrata, stopiran je svaki vid druženja kako bi se smanjila mogućnost zaraze. Stopirana su putovanja i uvodi se rad od kuće. Sve se mijenja.

Menadžment je zadužen za rješavanje problema u poslovanju, pronalaženje odgovora na njih tako što mijenja poslovanje, prilagođava ga, donosi strateške odluke, te na taj način prolazi kroz krizu. Ukoliko nema adekvatnog ili pravog odgovora, ili nema nikakvog odgovora, mogući su zastoji u poslovanju i pad prihoda. Uputno je kako se menadžment mogao pripremiti na to da mu Stožer zatvara tvrtku na neko neodređeno vrijeme, kada gubi mogućnost donositi odluke, već je doveden pred svršen čin. U takvim trenucima važno je napraviti strateški zaokret i pokušati pronaći izlaz ili ublažiti situaciju. Kako bi se to moglo ostvariti menadžeri bi trebali biti samostalni i orijentirani na cilj, te sposobni preuzeti odgovornost za donošenje odluka. Mikro, mali i srednji, pa čak i veliki poduzetnici pokušali su pronaći izlaz za svoje kompanije, te prilagoditi svoje poslovanje novim okolnostima. Kako je većina trgovina bila zatvorena, počeli su pokretati svoje internet trgovine kako bi ipak zadržale dio tržišta. Ponuđena je i dostava pred vrata kupca. Tvrtke koje su stopirale proizvodnju jer nisu mogle prodati proizvode, svoje neiskorištene kapacitete prenamijenile su i počele proizvoditi nove proizvode kojih je bio manjak na tržištu. Rad od kuće smanjio je kontakt među ljudima, smanjio mogućnost zaraze, ali potpomogao pokretanje novih *online* usluga. Relativno brzo su tvrtke otkrile dalekosežne mogućnosti *online* poslovanja i razvijanja vlastitih stranica na društvenim mrežama.

Mikropoduzetnici su zbog svoje veličine osjetljiviji od velikih tvrtki, imaju puno manje prihoda, ali su brži u reakcijama. Vlada RH odlučila je pomoći poduzetnicima uvođenjem mjera za očuvanje radnih mjesta za vrijeme pandemije. One su se stalno mijenjale, te je trebalo zadovoljiti određene uvjete kako bi se mogle koristiti. Studija slučaja tvrtke GLS kao tipične predstavnice mikro poduzeća logističkoj djelatnosti. S dolaskom pandemije tvrtka se morala

prilagoditi novonastaloj situaciji. Kako joj je na početku bio onemogućen rad, napravila je strateški zaokret i radnicima omogućila rad od kuće. Radnicima su nabavili novu opremu kako bi to mogli ostvariti. Još jedan strateški zaokret bio je odlučujući za ponovno pokretanje poslovanja. Uveli su beskontaktnu dostavu. Zbog uštede u troškovima, uveli su korištenje električnih vozila. GLS je uslijed povećanja obima poslovanja i broja paketa koje su morali isporučiti bio primoran potražiti novu radnu snagu. To je bila neočekivana situacija u vrijeme kada je puno drugih tvrtki pokušavalo uz pomoć mjera ne otpuštati radnike. Tvrtka GLS je za vrijeme pandemije naučila da je bitno pravovremeno reagirati na novonastalu situaciju kako bi se smanjio utjecaj krize i izbjegao pad profita ili prodaje.

Sve tvrtke bi trebale brže reagirati na krizu strateškim zaokretom u poslovanju, uvođenjem novih poslovnih proizvoda i inovacija, okrećući se novim tehnologijama, kako bi ju uspješno i savladali.

7. Zaključak

Ciljevi ovog diplomskog rada bili su objasniti i definirati strateške odgovore poduzeća i njihovu važnost u vremenu krize. Posebno značajne su postale za vrijeme pandemije COVID-19. Poduzetnici su morali pokazati inovativnosti i spremnost za brze promjene načina poslovanja i nove mogućnosti poslovanja. Uzme li se u obzir da se radi o tvrtkama s manjim brojem radnika koje su osjetljivije na probleme u poslovanju i imaju manje spremnog novca koji mogu uložiti, utoliko im je važnije spremno reagirati i djelovati na novo nastalu situaciju. Rezultati analize pokazala je da je mnogim poduzetnicima ova kriza bila prilika koju su uspješno iskoristili, stvarajući dodanu vrijednost u svakovrsnom prevladavanju nametnute socijalne distance. Mora se još istaknuti kako je pandemija razotkrila probleme globalnog gospodarstva-pokazala je da su lanci dostave krhki i jako osjetljivi na vanjske utjecaje. Rezultati istraživanja ukazuju kako su učinci pandemije u praktički svim sektorima doveli do pada prihoda i iskorištenosti kapaciteta. Ujedno, tvrtke su imale financijskih problema, ali i velikih problema s dobavljačima zbog prekinutih lanaca dostave i pronalaženja novih kupaca zbog zatvaranja fizičkih trgovina. U rješavanju navedenih problema poduzeća su se većinom oslanjala na državnu potporu koja je u Hrvatskoj bila, s obzirom na fiskalne kapacitete, među najizdašnjijima u Europskoj uniji. Bilo je i pozitivnih stvari u pandemiji - na primjer neka su poduzeća zbog povećanog obima posla morale dodatno zapošljavati radnike. Država je također prilagodila svoje poslovanje, pa je sve to dovelo do početka digitalizacije u Hrvatskoj.

Tvrtke su bile prisiljene potražiti novi poslovne mogućnosti, odigrale su dobre poslovne poteze te su uz korištenje minimalnih resursa dobile maksimalni rezultat. Inovacijama u poslovanju i proizvodnji potakli su rast i razvoj, te izbjegli zatvaranje tvrtki. Kako se do sada nitko nije susreo s ovakvom krizom i globalnim zaustavljanjem gospodarstva, primjeri poslovnih praksi su pokazali da je pravodobna prilagodba važna. Pouke koje su izvukle iz ove pandemije tvrtke će moći iskoristiti u bilo kojoj krizi u kojoj se nađu, s posebnim naglaskom da su inovacije i prilagodba ključne stavke ekonomske otpornosti.

Literatura

1. Alpeza, M. i dr. (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. CEPOR. Dostupno na: www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]
2. Baldwin, R. (2020). *Keeping the lights on: Economic medicine for a medical shock*. A CEPR Press VoxEU.org eBook. Dostupno na: https://voxeu.org.translate.google/article/how-should-we-think-about-containing-covid-19-economic-crisis?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=op,wapp. [pristupljeno 20. lipnja 2023]
3. Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M., Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. 117/30(7)
4. Bernstein, J. (2020). *Vodič za menadžere - krizni menadžment : plan za svaku situaciju, zaštitite ugled svoje kompanije, naučite strategije za trenutnu akciju*. Zagreb : Mate
5. Buble, M. i suradnici (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb : Sinergija nakladništvo
6. Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. // *EFZG working paper series*. 20(3), str. 1-19.
7. Demmou, L., Franco, G., Calligaris, S., Dlougosch, D. (2021). Liquidity shortfalls during the COVID-19 outbreak: Assessment and policy responses. Dostupno na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/581dba7f-en.pdf?expires=1688155313&id=id&accname=guest&checksum=FD6C058897FB65A5A400C870518B513C> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
8. Gutić, D., Palijaga, M. (2017). *Strateški menadžment*. Osijek : Studio HS internet
9. HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
10. Ifrim, M., Lazorec, M., Pintilescu, C. (2022). Assessing the economic resilience in central and eastern EU countries. A multidimensional approach. Dostupno na: https://rsepconferences.com/wp-content/uploads/2022/03/17__CARMEN.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]
11. Kovač, I. (2021). Refleksije pandemije COVID-19 i utjecaj na međunarodno poslovanje. Dostupno na: http://www.hde.hr/ekonomskapolitikahrvatske/publikacija/Ekonomska_politika_hrvatske_u_2021.pdf . [pristupljeno 20. lipnja 2023]

12. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2021). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
13. Stojčić, N. (2020). Učinci pandemije COVID-19 na izvoznu konkurentnost poduzeća prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/360825> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
14. Sučević, D.(2010). *Krizni menadžment*. Zagreb : Lider
15. Šonje, V. (2020). *Koronaekonomika : pet jahača apokalipse*. Zagreb : Arhivanalitika
16. Tkalac Verčić, D., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, Zagreb: M.E.P.
17. Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble J. E. (2008). *Strateški menadžment : u potrazi za konkurentskom prednošću : teorija i slučajevi iz prakse*
18. Valero, J. (2020). Commission proposes unprecedented suspension of EU's fiscal rules. Dostupno na : <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/commission-proposes-unprecedented-suspension-of-eus-fiscal-rules/> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

Internetski izvori

1. DELOITTE (2021) *Building the resilient organization- GLOBAL RESILIENCE REPORT*. Deloitte, Global Dostupno na: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/insights/2022/2021-Resilience-Report.pdf> [pristupljeno 18. srpnja 2023]
2. DRŽAVNI URED ZA REVIZIJU. Dostupno na: https://www.revizija.hr/UserDocsImages/izvjesci-novo/Revizija%20-%202021/IZVJESCA_O_OBAVLJENIM_REVIZIJAMA/REVIZIJE_USKLADE_NOSTI/HZZ-POTPORE.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]
3. DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU. Dostupno na: https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Press%20Corner/Prezentacije/Prezentacija_GDP_2020Q4.pdf?vel=451827 [pristupljeno 20. lipnja 2023]
4. EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/wp-content/uploads/2021/04/EFOS->

- ReakcijaPoduzecaNaPrviValPandemije-brosura-0425-small.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]
5. FINA. Dostupno na: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjo7Zim8uj_AhUT7rsIHTIPBfcQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.fina.hr%2Fdocuments%2F52450%2F387060%2FRezultati%2Bpoduzetnika%2Bu%2B2019.%2Bgodini%2Brazvrstanih%2Bpo%2Bveli%25C4%258Dini%2B%25281%2529.doc%2Fb357b2e4-d3df-fcc8-7ebf-3bbd64e609f8%3Ft%3D1598614404351&usg=AOvVaw3Y4VBWVTPbHBYfEdUC2aBS&opi=89978449 [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 6. FINA. Dostupno na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 7. FININFO. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/general-logistics-systems-croatia/Detaljno/515010> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 8. GENERAL LOGISTIC SYSTEM CROATIA d.o.o. Dostupno na: <https://gls-group.eu/HR/hr> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 9. GRAD OSIJEK. Dostupno na: <https://www.osijek.hr/urgentne-mjere-grad-osijeka-za-potporu-osjeckim-poduzetnicima/> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 10. HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA. Dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/analiza-koronavirus-i-poteskoce-u-poslovanju5e6a33cfc007f.pdf> [pristupljeno 22. srpanj 2023]
 11. HRVATSKA NARODNA BANKA. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 12. HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE. Dostupno na: <https://mjera-zrm.hzz.hr/korisnici-potpore/> [pristupljeno 25. srpnja 2023]
 13. MINISTRATVO UNUTARNJIH POSLOVA RH RAVNATELJSTVO CIVILNE ZAŠTITE. Dostupno na: https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%25C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf [pristupljeno 20. lipnja 2023]
 14. POREZNA UPRAVA. Dostupno na: <https://www.porezna-uprava.hr/Dokumenti%20vijesti/CORONA%20-FISKALIZACIJA%20OBJAVA%2007%2006%202020.pdf> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

15. REPUBLIČKI SINDIKAT RADNIKA. Dostupno na: <https://rsr.com.hr/popis-poslodavaca-koji-su-dobili-potporu-za-ocuvanje-radnih-mjesta-tijekom-2020-godine/> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
16. SUDSKI REGISTAR. Dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080852963 [pristupljeno 20. lipnja 2023]
17. UNITED NATIONS. Dostupno na: <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
18. VEČERNJI LIST. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/ek-pad-hrvatskog-bdp-a-ove-godine-96-posto-povratak-na-pretkriznu-razinu-2022-1443793> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
19. VLADA REPUBLIKE HRVATSKE. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr> [pristupljeno 20. lipnja 2023]
20. VLADA REPUBLIKE HRVATSKE. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/u-hrvatskoj-pocelo-cijepljenje-protiv-covid-19-prioritet-su-najugrozenije-i-najizlozenije-osobe/31141> [pristupljeno 20. lipnja 2023]

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled projekcija svjetske ekonomije-stope ekonomskog rasta (%) - potencijalni utjecaj na svjetski output i na svjetsku trgovinu	15
Tablica 2. Kretanje BDP-a 2019-2021.	18
Tablica 3. Struktura poslovnih subjekata u RH 2019. godine.....	26
Tablica 4. Kategorije poduzeća.....	26
Tablica 5. Broj korisnika potpora od mjeseca ožujka do svibnja 2020. godine.....	27
Tablica 6. Analiza podataka iz sustava fiskalizacije	28
Tablica 7. Odrednice strateške otpornosti tvrtke GLS	34
Tablica 8. Strategije u kriznim uvjetima tvrtke GLS	35

POPIS SLIKA

Slika 1. Međuovisnost simptoma poslovne krize	7
Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima	8
Slika 3. Višestruki udari COVID-19 u dijagramu kružnog toka.....	16

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga kolovoz 2020./kolovoz 2019.	22
Grafikon 2. Isplaćene potpore za očuvanje radnih mjesta u okviru mjere očuvanja radnih mjesta (ORM) 3-5 prema veličini poslodavaca u 2020.....	23
Grafikon 3. Isplata u tisućama kuna po mjesecima tijekom 2020.....	24
Grafikon 4. Broj radnika za koje je isplaćena potpora tijekom 2020.....	24
Grafikon 5. Udio isplata (u HRK) po veličini poduzetnika u 2020.	29

PRILOZI

Obrazac za polu-strukturirani intervju

1. Upoznajte nas prvo s tvrtkom GLS Croatia. Od kada ona postoji? Također me zanima povijest grupe GLS. Kada i kako je nastala?
2. Koji su bili problemi u početku poslovanja tvrtke u RH?
3. Možemo reći da ste Vi jedna od glavnih osoba u tvrtki, dio strateškog menadžmenta. Na koji način ste donosili strateške odluke u tvrtki prije pandemije? S kakvim ste se problemima tada bavili? Koliko je trajalo da se neka odluka prihvati i implementira u poslovanju?
4. Je li se donošenje strateških odluka promijenilo tijekom pandemije? Kako se reagiralo na odluke Stožera ili probleme u poslovanju?
5. S dolaskom pandemije Covid-19, na koje ste sve probleme naišli? Što ste morali učiniti kako bi ih riješili?
6. Kako je na tvrtku GLS utjecala odluka o *lockdownu*?
7. Kakve posljedice je donijela odluka o zabrani napuštanja županije prema mjestu prebivališta ili boravišta? Kakav je utjecaj na poslovanje tvrtke imala Odluka o ograničavanju prelaska preko graničnih prijelaza RH, kao i slične odluke drugih država? Jeste li zbog toga naišli na probleme pri dostavi paketa i kako ste ih riješili?
8. Što se događalo s obujmom poslovanja u paketnoj distribuciji u RH i u GLS-u na početku pandemije? Kako se kretao obim poslovanja do kraja 2020. godine, a kako tijekom 2021. godine? Kada bi usporedili sve tri pandemijske godine, kada je, po Vašem mišljenju, bio najveći pritisak na paketnu dostavu i kakav je bio utjecaj na točnost i brzinu isporuke?
9. Kako su se kretali prihodi tvrtke, s obzirom na sve novonastale troškove, tijekom pandemijske 2020. i 2021. godine u odnosu na 2019. godinu?
10. Jeste li koristili mjere za očuvanje radnih mjesta, i ako da, koje i kada? Ocijenite kakav je bio učinak mjera s obzirom na njihov utjecaj na tvrtku?
11. Jesu li izrađene upute o postupanju radnika tijekom epidemije?
12. Koje ste sve epidemiološke mjere provodili u tvrtki? Jeste li i koje novitete u poslovanju uveli zbog njih?
13. Koliko su vam se povećali troškovi zbog nabavke zaštitnih sredstava i sredstava za dezinfekciju?
14. Jeste li mogli provoditi mjeru rada od kuće i uolikoj mjeri? Jesu li radnicima bili dostupni alati i tehnologija za obavljanje posla na taj način?
15. Jeste li tijekom pandemije organizirali poslovne sastanke na daljinu?

16. Postoje li u Vašoj tvrtki planovi za izvanredne situacije i jeste li ih imali spremne na početku pandemijske krize? Jesu li vam olakšali donošenje strateških odluka? Tko u Vašoj tvrtki ima ovlasti za pokretanje tih planova? Na koje se sve načine tvrtka može pripremiti na neočekivanu krizu?
17. Koje kompetencije po Vama treba imati menadžer kako bi mogao donositi strateške odluke za poboljšanje poslovanja poduzeća u uvjetima krize?

Zapisnik telefonskog intervjua

1. Upoznajte nas prvo s tvrtkom GLS Croatia. Od kada ona postoji? Također me zanima povijest grupe GLS. Kada i kako je nastala?

GLS Croatia u Hrvatskoj posluje od 2013 godine, kao članica međunarodne GLS grupe, a koja je od 1999 dio Royal Mail Grupe. GLS je prisutan u više od 40 europskih država, Kanadi i SAD-u. Osnovna djelatnost GLS-a su ostale poštanske usluge, preciznije paketna dostava.

2. Koji su bili problemi u početku poslovanja tvrtke u RH?

Pošto smo na tržište došli ako relativno nepoznati davatelj usluge, jedan od glavnih zadataka bio je tržišno se pozicionirati kao davatelj visokokvalitetne usluge te tu kulturu kvalitete prenijeti na sve naše suradnike.

3. Možemo reći da ste Vi jedna od glavnih osoba u tvrtki, dio strateškog menadžmenta. Na koji način ste donosili strateške odluke u tvrtki prije pandemije? S kakvim ste se problemima tada bavili? Koliko je trajalo da se neka odluka prihvati i implementira u poslovanju?

Strateške odluke se donose praćenjem i poznavanjem tržišta. U to vrijeme tržište se sa većinskog B2B poslovanja počelo mijenjati u smjeru B2C-a. Prepoznavši taj trend reagirali smo uvođenjem usluga specifičnih za primatelje fizičke osobe (fleksibilna dostava, pozivi prije isporuke, obavještanje primatelja sms-om i e-mailom...). Neovisno o tome, u to vrijeme bilježili smo značajan rast u količinama isporučenih paketa, broju klijenata i tržišnog udjela. Upravljanje takvim dinamičnim rastom, brzo donošenje i implementacija odluka i osiguranje za to potrebnih resursa bio je jedan od glavnih zadataka u prvih nekoliko godina. Kako je tržište promjenjivo, možemo vidjeti i na podatku kako je prije sedam godina količina paketa u paketnoj distribuciji u B2B poslovanju iznosila 70%, a s početkom pandemije je pala na 30% od ukupne količine paketa.

4. Kako se promijenilo donošenje strateških odluka tijekom pandemije? Vjerojatno je trebalo puno brže reagirati na neke odluke Stožera ili probleme u poslovanju?

Način donošenja odluka se nije se promijenio. One su se i dalje donosile praćenjem okruženja, i regulatornih zahtjeva. U tadašnjoj situaciji okolnosti su se mijenjale brže, znači da su i reakcije morale biti brže.

5. S dolaskom pandemije Covid-19, na koje ste sve probleme naišli? Što ste morali učiniti kako bi ih riješili?

Prvenstveno zadovoljavanje epidemioloških zahtjeva. Osigurali smo dezinficijense i osobna zaštitna sredstva svim našim suradnicima. Kako nam se obim posla povećao morali smo pribjeći zapošljavanju dostavljača u gradovima, ali i u sortirnici.

6. Kako je na tvrtku GLS utjecala odluka o lockdownu?

Osim zadovoljavanja epidemioloških zahtjeva, suočili smo se sa iznenadnim i naglim rastom količine distribuiranih paketa kao posljedice zatvaranja većine fizičkih trgovina. Ipak smo uspjeli uz iznenadno povećanje broja paketa, zadržati 100%tnu točnost isporuke.

7. Kakve posljedice je donijela odluka o zabrani napuštanja županije prema mjestu prebivališta ili boravišta? Kakav je utjecaj na poslovanje tvrtke imala Odluka o ograničavanju prelaska preko graničnih prijelaza RH, kao i slične odluke drugih država? Jeste li zbog toga naišli na probleme pri dostavi paketa i kako ste ih riješili?

Te odluke nisu imale značajan utjecaj na naše poslovanje, naime, poštanski promet i opskrbeni lanci bili su u najvećoj mjeri izuzeti iz tih ograničenja, uz rijetke izuzetke privremenih regionalnih karantena.

8. Što se događalo s obimom poslovanja u paketnoj distribuciji u RH i u GLS-u na početku pandemije? Kako se kretao obim poslovanja do kraja 2020. godine, a kako tijekom 2021. godine? Kada bi usporedili sve tri pandemijske godine, kada je, po Vašem mišljenju, bio najveći pritisak na paketnu dostavu i kakav je bio utjecaj na točnost i brzinu isporuke?

2020-e godine zabilježili smo dvostruki rast od planiranog, sljedeće godine rast se stabilizirao. Mogli smo primijetiti dugoročne promjene navika potrošača, korisnici koji do tada nisu, ili su u manjoj mjeri koristili e-commerce, zadržali su te navike. Taj segment i dalje je generator rasta tržišta paketa. Olakotna okolnost za naše pojačano poslovanje tokom lockdowna je bila što su korisnici usluga bili u svojim domovima, prometnice su bile praktično prazne, što je olakšalo distribuciju. Iz istih razloga, nije bilo nikakvih negativnih utjecaja na kvalitetu usluge, dapače.

9. Kako su se kretali prihodi tvrtke, s obzirom na sve novonastale troškove, tijekom pandemijske 2020. i 2021. godine u odnosu na 2019. godinu?

Poslovni rezultati su reflektirali rast volumena paketa kako kod nas, ali vrlo slično i u cijelom poslovnom sektoru, 2021. godine rast se smanjio na očekivanih 10-15%, sukladno rastu tržišta.

10. Možete li reći jeste li koristili mjere za očuvanje radnih mjesta, i ako da, koje i kada?

Možete li ocijeniti učinak mjera s obzirom na njihov utjecaj na tvrtku?

Početak pandemije, krajem ožujka 2020-e, tokom nekoliko tjedana dogodio se nagli pad količine paketa. GLS Croatia je aplicirala i dobila poticaje za očuvanje radnih mjesta.

Razvojem situacije u sljedećih nekoliko mjeseci, a koja je pozitivno utjecala na naše poslovanje, donijeli smo odluku o povratu potpora, te smo dodijeljene potpore u cijelosti vratili. Naime, dogodilo nam se 40%tno povećanje poslovanja u odnosu na isto razdoblje prošle godine.

11. Jesu li izrađene upute o postupanju radnika tijekom epidemije?

Sukladno javno objavljenim, ali i internim uputama, svi naši suradnici u svakom trenutku i pri svakom kontaktu sa korisnicima usluga su se pridržavali propisanih mjera.

12. Koje ste sve epidemiološke mjere provodili u tvrtki? Jeste li i koje novitete u poslovanju uveli zbog njih?

Koristili smo maske unutar prostora, provodili mjerenja temperature, organizirali rad od kuće u dvotjednim smjenama, osigurali smo kuririma rukavice, maske i dezinficijense, te smo uz odobrenje regulatorne agencije uveli uslugu isporuke paketa bez potpisa.

13. Možete li procijeniti koliko su vam se povećali troškovi zbog nabavke zaštitnih sredstava i sredstava za dezinfekciju?

Nisam siguran koliko je moralno to gledati sa troškovne strane, nadam se da smo provođenjem tih mjera uspjeli spriječiti širenje virusa i eventualne teže posljedice po nečije zdravlje. Moram naglasiti da zbog odgovornog ponašanja za vrijeme lockdowna nismo imali ni jedan slučaj infekcije, a u tih najkritičnijih mjeseci isporučili smo preko milijun paketa na skoro isto toliko adresa. S tog gledišta, svi troškovi su zanemarivi.

14. Jeste li mogli provoditi mjeru rada od kuće i uolikoj mjeri? Jesu li radnicima bili dostupni alati i tehnologija za obavljanje posla na taj način?

Da, svim uredskim radnicima osigurana su sva tehnološka sredstva za nesmetan rad od kuće. Moram reći da nismo primijetili negativni utjecaj rada od kuće na motiviranost radnika ni na rezultate rada.

15. Jeste li tijekom pandemije organizirali poslovne sastanke na daljinu?

Sastanci koji su bili uobičajeni do tada, prvenstveno oni koji uključuju međunarodna putovanja isključivo su organizirani na daljinu.

16. Postoje li u Vašoj tvrtki planovi za izvanredne situacije i jeste li ih imali spremne na početku pandemijske krize? Jesu li vam olakšali donošenje strateških odluka? Tko u Vašoj tvrtki ima ovlasti za pokretanje tih planova? Na koje se sve načine tvrtka može pripremiti na neočekivanu krizu?

Nisam siguran da je itko na svijetu bio spreman za takvu situaciju. Vidjeli smo da su razne organizacije i razne države na drugačije načine pristupale problem. Na nepredviđene situacije se prilagođavamo najbrže moguće, sagledavajući njene uzroke i očekivane posljedice. Svaka država članica ima autonomiju u donošenju odluka, ali naravno međusobno komuniciramo i savjetujemo se, uzimajući u obzir eventualne specifičnosti pojedinih država. Nisu sve mjere jednako primjenjive u svakoj regiji.

17. Koje kompetencije po Vama treba imati menadžer kako bi mogao donositi strateške odluke za poboljšanje poslovanja poduzeća u uvjetima krize?

U svakom slučaju samostalnost, orijentacija na cilj i sposobnost preuzimanja odgovornosti za donošenje odluka.

18. Gledajući sada s odmakom, postoji li nešto što bi učinili drugačije?

Puno toga. Međutim, ne treba se bojati grešaka, u danim situacijama ključne su brze reakcije, a u slučaju pogrešne odluke potrebno ju je ispraviti i nastaviti dalje.