

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ULOGA AGILNOG UPRAVLJANJA U STVARANJU MARKETINŠKI
FLEKSIBILNIH OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME COVID-19 KRIZE**

Diplomski rad

Lucija Šember, 0067528652

Mentor: Prof. dr. sc. Dubravka Sinčić

Zagreb, lipanj, 2024.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ULOGA AGILNOG UPRAVLJANJA U STVARANJU MARKETINŠKI
FLEKSIBILNIH OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME COVID-19 KRIZE**

**THE ROLE OF AGILE MANAGEMENT IN CREATING MARKETING
FLEXIBLE FAMILY WINERIES DURING THE COVID-19 CRISIS**

Diplomski rad

Lucija Šember, 0067528652

Mentor: Prof. dr. sc. Dubravka Sinčić

Zagreb, lipanj, 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad/ seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 20.02.2023.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)

Zagreb, 20.02.2023.

(place and date)

Sažetak i ključne riječi

Hrvatska kao turistička destinacija s velikim udjelom turizma u strukturi BDP-a drastično je bila pogođena pandemijom Covid-19, čiji su se negativni učinci značajno odrazili na turističku potražnju u protekle dvije godine. Posljedično, pandemija je imala veliki utjecaj na različite industrijske grane, između ostalog i na vinsku industriju. Distribucijski kanali vinarija za vrijeme krize bili su obustavljeni ili smanjeni, a prodaja svedena na minimum zbog nemogućnosti rada ugostiteljskih objekata, a kasnije radi obaveze socijalnog distanciranja.

Vinarije u RH uglavnom su obiteljska poduzeća bez vertikalnih hijerarhijskih razina i kao glavna prednost takvih poduzeća izdvajaju se stabilnost poslovanja, fleksibilnost pri donošenju odluka, direktna kontrola troškova te potpuna lojalnost prema poslu i obitelji. (Leach, 1999). Kao takve, vinarije su potencijalno fleksibilne u poslovnom svijetu, kako u uvjetima ekonomskog rasta, tako i u uvjetima ekonomskog pada tj recesije. Za vrijeme krize uzrokovane pandemijom COVID-19, vodstvo vinarija se susrelo s dosad neviđenim situacijama i problemima, a glavni marketinški alati vinarija bili su obustavljeni. Egzistencija mnogih obiteljskih vinarija bila je dovedena u pitanje i ovisila je o kvaliteti upravljanja istima.

Cilj rada je bio istražiti kako i u kojoj mjeri je organizacijska agilnost pridonijela stvaranju stabilnih i marketinški fleksibilnih obiteljskih vinarija za vrijeme pandemije. U radu će se istražiti je li agilno upravljanje odgovor na neočekivane krizne situacije, je li ono pridonijelo opstanku obiteljskih vinarija tijekom krize ili je čak bilo poticajno za njihov rast i razvoj.

U radu je provedeno teorijsko i empirijsko istraživanje zasnovano na kvalitativnoj metodologiji preuzetoj iz istraživačkog rada Mihotić, Raynard i Sinčić Ćorić (2023.) te istraživačkog rad Almahamid, S. (2008.). Istraživanje je provedeno komparativnom analizom pet studija slučaja – najuspješnijih obiteljskih vinarija, a podaci su prikupljeni dubinskim intervjuima.

Istraživanje je pokazalo da unatoč tome što nisu eksplicitno usvojile agilne metodologije upravljanja, pokazale su inherentnu agilnost kroz svoje poslovne modele i operative prakse. Ovo istraživanje je pokazalo kako su takve kvalitete omogućile vinarijama da uspješno prebrode krizu, te da im osiguraju opstanak i budući rast.

Ključne riječi: agilnost, obiteljske vinarije, organizacijska otpornost, COVID-19, kriza

Summary and keywords

Croatia, as a tourist destination with a large share of tourism in the structure of GDP, was drastically affected by the Covid-19 pandemic, the negative effects of which significantly affected tourism demand in the past two years. Consequently, the pandemic had a major impact on various industries, including the wine industry. During the crisis, the wineries' distribution channels were suspended or reduced, and sales were reduced to a minimum due to the impossibility of catering establishments, and later due to the obligation of social distancing.

Wineries in the Republic of Croatia are mostly family businesses without vertical hierarchies, and the main advantages of such businesses are business stability, flexibility in decision-making, direct cost control, and complete loyalty to work and family. (Leach, 1999). Wineries are potentially flexible in the business world, both in conditions of economic growth and in conditions of economic decline, i.e. recession. During the crisis caused by the COVID-19 pandemic, the management of the winery faced unprecedented situations and problems, and the winery's main marketing tools were suspended. The existence of many family wineries was questioned and depended on the quality of their management.

The aim of the paper is to investigate how and to what extent organizational agility contributed to the creation of stable and marketing-flexible family wineries during the pandemic. The paper will investigate whether agile management is a response to unexpected crisis situations, whether it contributed to the survival of family wineries during the crisis, or whether it was even a stimulus for their growth and development.

In the paper, a theoretical and empirical research was conducted based on the qualitative methodology taken from the research paper Mihotić, Raynard and Sinčić Ćorić (2023) and the research paper Almahamid, S. (2008). The research was conducted through a comparative analysis of five case studies - the most successful family wineries, and the data was collected through in-depth interviews.

The research showed that despite not explicitly adopting agile management methodologies, they demonstrated inherent agility through their business models and operational practices. This research showed how such qualities enabled wineries to successfully overcome the crisis, and to ensure their survival and future growth.

Keywords: agility, family wineries, organizational resilience, COVID-19, crisis

Sadržaj

1. UVOD	8
1.1. Predmet i cilj rada	8
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada	9
2. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM VINARIJAMA	10
2.1. Glavne karakteristike i tipologija obiteljskih vinarija.....	10
2.1.1. Obiteljska poduzeća	10
2.1.2. Glavne karakteristike obiteljskih vinarija	12
2.2. Specifičnosti upravljanja obiteljskim vinarijama	14
2.2.1. Općenito o upravljanju obiteljskim poslovanjem.....	14
2.2.2. Vinarije kao jedinstveni entitet upravljanja	16
2.3. Izazovi upravljanja obiteljskim vinarijama u vremenima krize.....	19
2.3.1. Kriza u poslovnom svijetu.....	19
2.3.2. COVID-19 kriza - izolirani slučaj koji je imobilizirao cijeli svijet.....	20
2.3.3. Izazovi obiteljskih poduzeća za vrijeme Covid-19 krize.....	20
2.3.4. Izazovi u vinarstvu za vrijeme Covid-19 krize	21
3. AGILNO UPRAVLJANJE KAO ČIMBENIK RAZVOJA MARKETINŠKE FLEKSIBILNOSTI.....	24
3.1. Model agilnog upravljanja i adaptivni lideri	24
3.1.1. Agilne organizacije.....	26
3.1.2. Agilni lideri.....	27
3.1.3. Agilno upravljanje/agilni menadžment	29
3.2. Agilno upravljanje kao izvor konkurentskih prednosti	30
3.2.1. Konkurentska prednost i agilnost organizacija.....	32
3.3. Kreiranje marketinški fleksibilne organizacije primjenom agilne metodologije	33
4. POTENCIJAL PRIMJENE AGILNE METODOLOGIJE U MARKETINGU OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME KRIZE	37
4.1. Razvijanje okvira upravljanja obiteljskim vinarijama prema načelima agilnog marketinga.....	37
4.1.1. Kompleksnost vina kao proizvoda i specifičnost vinskog marketinga.....	37
4.1.2. Upravljanje marketingom u obiteljskim vinarijama prema načelima agilne metodologije	40
4.2. Indirektna povezanost agilnog upravljanja i kriznog menadžmenta.....	43
4.2.1. Primjena agilnosti u upravljanju krizama	44
4.3. Uloga agilne metodologije u kreiranju marketinške fleksibilnosti obiteljskih vinarija u vrijeme krize	45

5. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE AGILNOG UPRAVLJANJA U RAZVOJU MARKETINŠKE FLEKSIBILNOSTI OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME PANDEMIJE	48
5.1. Metodologija istraživanja	48
5.1.1. Dizajn istraživanja	48
5.1.2. Opis uzorka	49
5.2. Rezultati istraživanja.....	49
5.2.1. Analiza i interpretacija rezultata	49
5.3. Ograničenja istraživanja	61
6. ZAKLJUČAK.....	63
POPIS IZVORA	65
POPIS TABLICA.....	74

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj rad istražuje vezu između agilnosti i marketinške fleksibilnosti obiteljskih vinarija u vrijeme krize izazvane COVID-19 virusom. Obiteljske vinarije snažni su i otporni poslovni entiteti, a obiteljske vinarije vinske regije Plešivice uspješno su odgovorile na krizu izazvanu COVID-19 virusom, korištenjem jedinog raspoloživog alata: marketinga. Istraživanjem se želi uvidjeti uloga agilnog upravljanja u kreiranju marketinške fleksibilnosti vinarija, i potencijal primjene agilnosti na kreiranje snažnih poslovnih entiteta.

Primarni je cilj ovog rada razjasniti ključnu ulogu agilnih strategija upravljanja u poticanju prilagodljivosti i inovacija unutar obiteljskih vinarija tijekom pandemijske krize, ispitujući kako te strategije omogućuju njihovu marketinšku fleksibilnost. Također mu je cilj pružiti praktične uvide za budućnost vinske industrije, kao i pridonijeti razumijevanju učinkovitih strategija upravljanja krizom u obiteljskim poslovnim strukturama.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za izradu diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio rada napisan je upotrebom sekundarnih izvora, poput različitih znanstvenih i stručnih članaka iz relevantnih baza podataka poput Google Scholar i Emerald insight, iz područja menadžmenta i marketinga, odnosno tema obiteljskog poduzetništva, agilnog upravljanja te marketinške fleksibilnosti. Također su korištene razne stručne knjige, internetski članci i publikacije na iste teme.

Primarni podaci prikupljeni su provedbom empirijskog istraživanja koje se zasniva na kvalitativnoj metodologiji preuzetoj iz istraživačkog rada Mihotić, Raynard i Sinčić Ćorić (2022.), te istraživačkog rada Almahamid, S. (2008.). Podaci su prikupljeni tehnikom dubinskog intervjua s ključnim ispitanicima u obiteljskim vinarijama plešivičke regije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podjeljen je u 6 poglavlja. Prvi se dio odnosi na uvod u rad gdje se iznose osnovne informacije o radu, poput područja i glavnog cilja rada i opis metodologije istraživanja. Nakon toga, iduća tri poglavlja prikazuju teorijski okvir za provođenje istraživanja. Poglavlje dva detaljno opisuje obiteljska poduzeća, njegove karakteristike, specifičnosti upravljanja istima, uvodi vinarije kao jedinstven poslovni entitet kako iz područja menadžmenta, tako i marketinga, te u konačnici uvodi krizu i pandemiju u segment upravljanja. Treće se poglavlje odnosi na agilno upravljanje. Opisom agilne teorije, agilnog upravljanja, agilnih lidera, kreira se teorijski okvir za agilnost kao izvor konkretne prednosti, te uvođenje marketinga u koncept agilnosti. U četvrtom se poglavlju opisuje potencijal primjene agilne metodologije u marketingu obiteljskih vinarija u vrijeme krize. Prvo se opisuje vino kao specifičan marketinški proizvod, zatim se kreiraju marketinški fleksibilne strategije upravljanja vinarijama prema načelima agilnosti. Potom se povezuje agilno upravljanje s kriznim menadžmentom, i u konačnici se opisuje uloga agilne metodologije u kreiranju marketinški fleksibilnih vinarija u vremenima krize. U petom se poglavlju prikazuju rezultati istraživanja, te se u konačnici, u šestom poglavlju iznosi zaključak.

2. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM VINARIJAMA

2.1. Glavne karakteristike i tipologija obiteljskih vinarija

2.1.1. Obiteljska poduzeća

Obiteljska poduzeća po svojoj definiciji uključuju sva poduzeća u kojima je u upravljačku strukturu uključen jedan predstavnik obitelji te većinu prava odlučivanja ima fizička osoba (član obitelji) koja je osnovala poduzeće ili je ista u posjedu njihovih supružnika, roditelja, djece ili izravnih nasljednika (Europska komisija, 2015). Prema Europskoj komisiji (2015), više od 60% poduzeća EU su obiteljska poduzeća. Obiteljsko poduzeće primarno je asocijacija za mala poduzeća u vlasništvu obitelji u kojoj rade isključivo članovi obitelji. No obiteljska poduzeća mogu biti svih veličina, sve dok je netko od članova obitelji direktno uključen u to poduzeće, kako je prije navedeno, ili posjeduje 25% prava odlučivanja kada govorimo o ulistanim poduzećima. Primjer najpoznatijih svjetskih organizacija koje su i dalje obiteljska poduzeća su: Walmart Inc., Volkswagen AG, Inditex, Ikea, L'Oreal, Porsche i brojni drugi.

Postoje različite hijerarhijske podjele i modeli upravljanja obiteljskim poduzećem. Podjela obiteljskih poduzeća može se predstaviti iz različitih pogleda i istraživanja. Konsenzusna definicija i podjela obiteljskih poduzeća ne postoji, isto tako kao što ne postoje zakonski propisi i utemeljenja za ta poduzeća u državama svijeta. Najčešći model podjele koji se javlja u literaturi jest podjela Alberta Gimeno-a iz knjige „Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business“ iz 2010. godine. On dijeli obiteljska poduzeća u ovisnosti o razini obiteljske složenosti i razini poslovne složenosti na:

- Model kapetana (*Captain Model*)
- Model cara (*Emperor Model*)
- Model obiteljskog tima (*Family Team Model*)
- Profesionalni obiteljski model (*Professional Family Model*)
- Korporacijski model (*Corporation Model*)
- Model obiteljske investicijske grupe (*Family Investment Group Model*)

Svaka od te dvije složenosti direktno definira potencijalne probleme s kojima se neko poduzeće može susresti u budućnosti (Gimeno, 2010). Također, na temelju njegove podjele, mogu se definirati najpogodniji oblici upravljanja, definirati potrebna tijela unutar organizacije i predvidjeti najvjerojatniji rizici.

Prema Gimeno-u (2010), stupanj obiteljske i poslovne složenosti obiteljskog poslovanja, formulira se s obzirom na jedinstvene indikatore za svaki od dva oblika koji su razvijeni u njegovom istraživanju. Indikatori koji determiniraju stupanj obiteljske složenosti su: broj članova u obitelji, razlike u fazama životnog ciklusa, broj grana ili broj obitelji uključenih u posao, različite uloge, različite životne povijesti te različiti interesi. Indikatori poslovne složenosti su: veličina poduzeća, broj radnih mjesta, razina diverzifikacije, razina internacionalizacije, integracija lanca vrijednosti, razina znanja i vrsta sektora.

Svaki model obiteljskog poslovanja ima točno određene karakteristike koje ga definiraju i po kojem su sve organizacije pripale točno određenom modelu. Poduzeća *Captain* modela su uglavnom mala i srednja poduzeća prosječne starosti 28 godina, niske obiteljske i poslovne složenosti. Jedna je osoba glavna u odlučivanju, a vlasništvo se dijeli među članovima obitelji (Gimeno, 2010). *Emperor* model razlikuje se od *Captain* modela u razini složenosti. Ona je visoka i u obitelji i u poslu. Visoka razina složenosti javlja se kao posljedica utjecaja dva čimbenika, resursa i vremena. Prosječna dob ovih organizacija je 41 godina. Vođa ovakvih poduzeća je uglavnom stariji osnivač ili mlada druga generacija. Uglavnom dvije generacije rade zajedno, ali je i dalje jedna osoba glavna u upravljanju (Gimeno, 2010). Ova su dva modela prikladna za početak poslovanja.

Family team model karakterizira veća obiteljska, nego poslovna složenost. Iz tog razloga postoji više ograničenja ulaska članova obitelji u poslovanje. Također se radi o malim poduzećima, pa su neprivlačna za razvoj velikog broja članova u obitelji. Moć je ravnomjernije raspoređena te je struktura upravljanja na srednjoj razini (Gimeno, 2010). *Professional family* model suprotan je *Family team* modelu. Poslovna je složenost značajno veća od obiteljske. Rast i razvoj ovakvih poduzeća ne proizlazi iz moći jednog lidera već iz kvalitetno razvijene strukture upravljanja. *Corporation* model najrazvijeniji je, ali i najstroženiji, obiteljski i poslovno. Prosječna starost ovih poduzeća je 61 godina. S vremenom, sva obiteljska poduzeća koja rastu teže ovom modelu (Gimeno, 2010).

Obiteljska poduzeća istraživana u ovom radu pripadaju jednom od prva dva modela, *Captain* ili *Emperor* modelu. Također, kao što je prije bilo navedeno, jedan od faktora poslovne složenosti obiteljskog poduzeća jest i vrsta sektora kojem pripada poslovanje tog poduzeća. Poduzeća iz ovog rada pripadaju vinskom sektoru, pa će nadalje pojam „obiteljska poduzeća“ biti zamijenjen nazivom „obiteljske vinarije“. Značenje i definicija ovog pojma ekvivalent je pojmu obiteljskih poduzeća pa ujedno sve što se odnosi na obiteljska poduzeća odnosi se i na obiteljske vinarije, a razlike i specifičnosti tog sektora biti će posebno naglašene.

2.1.2. Glavne karakteristike obiteljskih vinarija

Postoje brojne studije o tome što obiteljske vinarije čini drugačijim od onih koje to nisu, poput onih Kaslowljeve i Friedlandove iz 2022 “Similarities and Differences Between Family and Nonfamily Business Enterprises”, Chaudharyjeve “Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises” iz 2021., ili “What You Can Learn from Family Business” autora Kachaner, Stalk i Bloch iz 2012. Mišljenja i stavovi autora se djelomično razlikuju, ali oko određenih jedinstvenih karakteristika takvih poduzeća postoji suglasje. Kao najbitnije karakteristike obiteljskih poduzeća mogu se izdvojiti dugoročna orijentiranost, stabilnost poslovanja, važnost reputacije i povjerenja, mali lanac donošenja odluka, izražajna fleksibilnost te štedljivost tijekom ekonomskog rasta, ali i pada.

Prema definiciji Cambridge Dictionary-a „obitelj“ je grupa ljudi koji su u rodu i brinu jedni o drugima zato što imaju blizak odnos i dijele interese (Cambridge Dictionary). Definicija obitelji u suštini je stup obiteljskih vinarija i generalno definira gore navedene ključne karakteristike. Način funkcioniranja obitelji reflektira se na poslovanje. Ne ponaša se svaka obitelj jednako i ne vrednuje svaka obitelj jednake stavove, ali suštinski sve žele isto.

Cilj svakog poslovanja jest što duži opstanak, a kada govorimo o obiteljskim poduzećima, dugoročno su orijentirana radi dobrobiti i prosperiteta budućih generacija (Davis, 2020). Kako bi se slijedila niša dugoročnosti, poslovanje mora biti stabilno (Curtis i Slocum, 2021). Kako je i gore navedeno, stabilnost i predanost među najvažnijim su karakteristikama svake obitelji, pa tako i obiteljskog poslovanja. Kada članovi obitelji rade zajedno, jednako su

predani poslu i njegovoj dobrobiti, kao što su predani svojoj obitelji. U obiteljskim poduzećima povjerenje se temelji na trima različitim vezama, prije svega obiteljskim, zatim ekonomskim te društvenim (Erskine, 2022). Veće povjerenje među zaposlenicima, rezultira većom predanošću prema radu te brigu o dobrim dugoročnim odnosima umjesto kratkoročnog osobnog interesa (Erskine, 2022). Jednaka želja za snažnim opstankom obitelji i poslovanja, dodatno motivira članove u organizaciji da bolje razumiju industriju, da više uče, da učinkovitije odrađuju posao i da jačaju odnose sa svojim klijentima (Vistage, 2020). Reputacija organizacije i ugled obitelji usko su povezani (Chaudhary i dr., 2021), što predstavlja čvrsti temelj za bolje povjerenje u radu, autentičnost, fleksibilnost, svestranost i što kvalitetnije izvršavanje poslovnih zahtjeva da bi u konačnici rezultati bili dobar odraz onoga što rade. Radi nepostojanja hijerarhijskog lanca, ili njegove male dužine, obiteljske vinarije brze su pri donošenju odluka. Također ih to čini fleksibilnim u trenucima promjena i nestabilnosti (Curtis i dr., 2021). Rukovodstvo obiteljskih vinarija uglavnom se svodi na jednog člana (osnivača ili nasljednika) s dugoročnom vizijom od minimalno 20 godina (Gimeno, 2010). Iz tog razloga, obiteljske vinarije, štedljive su u uvjetima ekonomskog rasta, ali i u uvjetima ekonomskog pada. Također, iz istog razloga, visoko drže letvicu za kapitalne izdatke (Kachaner i dr., 2012), i biraju dovoljno „sigurne“ projekte kako ne bi narušili stabilnost poslovanja, te da ih budući šokovi ne mogu značajnije unazaditi. Sklonije su partnerstvima nego akvizicijama i ulažu u svoje ljude i izgradnju ugodne radne atmosfere radi reduciranja broja otpuštanja (Kachaner i dr., 2012). Velika prednost obiteljskih vinarija je manja formalnost u poslovanju i manje poslovan stil komunikacije. To dovodi do slobodnijeg ponašanja zaposlenika i lakše mogućnosti izražavanja mišljenja o pozitivnim i negativnim dijelovima poslovanja. Članovi obitelji nakon radnog vremena mogu sjesti za kuhinjski stol i razriješiti problem, dobiti trenutni *feedback* i razgovarati o drugim mogućnostima glede poslovanja (Mandl, 2008). Manja formalnost u odnosima može imati velike pozitivne ishode na cijelu obiteljsku i poslovnu zajednicu organizacije. Kada ispunjavaju sve ovo gore navedeno, nedvojbeno je zašto se obiteljska poduzeća može zvati poduzećima visoke pouzdanosti i otpornosti (Kachaner, 2012).

Uz brojne pozitivne, postoje i negativne strane koje nosi breme srodstva zaposlenika. Prije svega tu su sukobi, privatni i poslovni, ali oba se na neki način reflektiraju na poslovanje i buduće odnose. Porastom obitelji, porastom poslovanja te porastom složenosti

poduzeća, raste i rizik od sukoba. Razlog tomu su različita očekivanja različitih ljudi glede poslovanja (Nordqvist, 2020). Približavanjem trenutka nasljeđivanja, javljaju se brojna pitanja na koja treba odgovoriti: tko će naslijediti poslovanje, žele li mlađe generacije uopće preuzeti odgovornost vodstva, na koji način odraditi tranziciju i slično (Kislik, 2022). Također, jedan od nedostataka obiteljskog poslovanja, posebno se ističe nedostatak vanjskog utjecaja. Jedna skupina ljudi istog odgoja, usađenih vrijednosti i sličnih preferencija, teško se otvaraju za ljude van kruga svoje zajednice, to jest one koji ne razmišljaju na jednak način kao oni, što u konačnici može dovesti do jednoličnog razmišljanja ili vizije tunela, bez pogleda na druge poslovne prilike i stvoriti jaz u poslovanju (Nordqvist i Jack, 2020). Nadalje, snažna povezanost zaposlenih, bilo onih u srodstvu ili ne, odražava se na poteškoće u otpuštanju neadekvatnih radnika (Nordqvist i Jack, 2020). Kao glavna prepreka održivosti obiteljskih poduzeća javlja se nedostatak programa i koraka za adekvatno nasljeđivanje i edukacija o vodstvu i upravljanju za buduće nasljednike (Kislik, 2022).

2.2. Specifičnosti upravljanja obiteljskim vinarijama

2.2.1. Općenito o upravljanju obiteljskim poslovanjem

Organizacijsko vodstvo i disperzija hijerarhije menadžmenta svake organizacije razlikuje se ovisno o modelu poslovanja. Dvosmjerna je linija važnosti zaposlenika i njihovih lidera odnosno vođa. Prema članku iz Forbesa koji navodi: “Vaša je organizacija izvanredna koliko i vaši ljudi”, naglasak je na važnosti zaposlenika i njihovom doprinosu organizaciji (Walter, 2013). Oni su najvrjedniji resurs svake organizacije. No, jednako je bitno, tko tim resursom “upravlja”. Kako bi zaposlenici mogli obavljati svoje dužnosti na najvišoj razini, te postizati ciljeve za organizaciju, ali i za sebe, izuzetno je bitno tko je odgovoran za upravljanje tim ljudima, njihovu motivaciju, nadahnuće, koordinaciju i organizaciju. Važnost upravljanja u obiteljskim organizacijama još je naglašenija, osobito u malim i srednjim poduzećima koja imaju mali broj rukovodećih ljudi i donositelja odluka. Ako cijelo poslovanje obiteljskog poduzeća ovisi o kvaliteti odluka jedne osobe, izuzetno je bitno tko je i kakva ta osoba. Efektivni vođe su oni koji su zainteresirani za dugoročni razvoj svojih zaposlenika, te ih na osobnoj razini motiviraju za kvalitetno ispunjavanje ciljeva koristeći se društvenim vještinama i taktikama (Karlgaard, 2004).

Glavna specifičnost upravljanja obiteljskim poduzećem jest preklapanje dvije vrste upravljanja: poslovno odlučivanje, koje je fokusirano na zdravo poslovanje i pozitivan rezultat i rast, te s druge strane, obiteljsko odlučivanje, usmjereno na dobrobit i rast obitelji (Basco i Pérez Rodríguez, 2011). Ciljevi vođa obiteljskih organizacija su, kao i svakom drugom poslovanju, financijski i nefinancijski. No, lideri obiteljskih poduzeća nerjetko moraju upravljati financijskim i nefinancijskim ciljevima svoje obitelji. Pri postavljanju istih, u koheziju moraju dovesti i jedne i druge, kako bi poduzeće dobro poslovalo. Upravljanje bi se trebalo razlikovati ovisno o prirodi obitelji i vrsti poslovanja te im se prilagođavati (Gimeno, 2010).

Vođa obiteljskih poduzeća prije svega mora biti fleksibilna, prilagodljiva osoba širokih vidika i razmišljanja kako bi uspješno upravljao svojim poduzećem i ljudima. Kako bi takva organizacija funkcionirala, i njeni zaposlenici moraju biti takvi, ili barem težiti da svojim radom, na sebi i poslovanju, postanu takvi, a na vođi je da ih svojim primjerom, prije svega, motivira u tom smjeru. Osnovno čime svaki vođa obiteljskih poduzeća mora ovladati, želi li uspješno upravljati poduzećem, jest stvaranje sinergije u obitelji i poslovanju. To uključuje rješavanje konflikata oko poslovanja, nasljeđivanja, raspodjele dobiti, donošenje odluka o zapošljavanju rodno nepovezanih zaposlenika i slično (Tabor i Vardaman, 2020). Vođa treba oblikovati procese rješavanja sporova i konflikata, ali i planirati procese nasljeđivanja. Za vođe obiteljskih poduzeća dodatan je rizik što svaka njihova odluka direktno utječe i na njihovu obitelj, stoga se pri donošenju svake odluke mora uzeti u obzir kako će se ona reflektirati na poslovanje, a kako na obitelj. Niti jedan vođa ne želi svoju organizaciju dovesti do bankrota, ali u obiteljskim poduzećima to nerijetko znači da i vlastitu obitelj dovodi do bankrota. To nije samo stavljanje organizacije u stečaj i prodaja imovine i dugova, to je nerijetko i prodaja imovine u kojoj njegova obitelj živi i dugovanja koja mogu snositi i buduće generacije te obitelji.

Kako bi što učinkovitije upravljao organizacijom, vođa obiteljskog poduzeća mora biti u potpunosti transparentan pri razmjeni informacija kako bi cijela organizacija/obitelj imala slobodu u komunikaciji. Razina potrebne komunikacije u obiteljskim poduzećima značajno je veća od one u neobiteljskim (Iqbal i dr, 2020). Preduvjet transparentne komunikacije jest

povjerenje i pravednost. Neovisno o statusu u obitelji, svatko od zaposlenika bi trebao imati jednak tretman, bez favoriziranja.

Pristup upravljanju obiteljskim poduzećem trebao bi biti personaliziran i jedinstven upravo za poduzeće kojim se upravlja, odnosno prilagođen poslovnom okruženju i obitelji kojom se "upravlja". Različite vrste i modeli obiteljskih poduzeća mogu postići jednako uspješne rezultate, no usporedba se mora temeljiti na postignutim ciljevima, a ne na uspoređivanju obitelji i načinu poslovanja (Basco i Pérez Rodríguez, 2011). Za primjer možemo uzeti dva poduzeća, od kojih jednim upravlja vođa koji je bolji u upravljanju poslovanjem organizacije, a drugim upravlja vođa koji je uspješniji u koordinaciji i razumijevanju zaposlene obitelji i obiteljskih odnosa. Neupitno je da jedno i drugo poduzeće mogu ostvariti dobre rezultate. Ključnu ulogu u takvim situacijama ima onaj tko upravlja tim poduzećima. U prvom poduzeću, da bi doveo obiteljsku organizaciju u koheziju, vođa će trebati više poraditi na uspostavljanju kvalitetne obiteljske slike, dok će u drugom slučaju biti potrebno uložiti veće napore na području osnovnog poslovanja svog poduzeća. Uravnoteženost ta dva čimbenika preduvjet je za stvaranje konkurentne prednosti obiteljskog poduzeća (Gimeno, 2010). Zato vođe moraju kvalitetno detektirati razine složenosti svoga poslovanja i svoje obitelji te kreirati prilagodljiva rješenja (Gimeno, 2010). Postojanje problema u obiteljskom poduzeću danas nema utjecaja na to hoće li ih biti sutra (Gimeno, 2010), te bi upravljanje trebalo biti usmjereno na kreiranje obiteljsko/poslovnog odnosa koji je sposoban predvidjeti i adaptirati se pravovremeno. Stoga, uspješno obiteljsko poduzeće nije samo uspješno poslovanje, već i uspješna obitelj (Basco i Pérez Rodríguez, 2011).

2.2.2. Vinarije kao jedinstveni entitet upravljanja

Kako je prije bilo navedeno u tekstu, jedan od indikatora poslovne složenosti obiteljskih poduzeća je, između ostalog, i vrsta sektora u kojem poduzeće posluje. Sektor koji je zajednički poduzećima u istraživanju ovog rada je sektor vinarstva. Sve gore navedene specifičnosti upravljanja obiteljskim poduzećima vrijede općenito i za obiteljske vinarije, no

postoje i neke specifičnosti i jedinstvenosti u poslovnom svijetu koje vinarstvo diferenciraju od ostalih sektora, kao što su: nerijetko postojanje samo jedne osobe zadužene za sve, ovisnost o vremenskim uvjetima, utjecaj klimatskih promjena te neujednačen novčani tok.

Nerijetko je da osoba koja upravlja vinarijom mora biti menadžer svih sektora i razina. Kada se radi o malim obiteljskim vinarijama u kojima radi samo jedna obitelj (roditelji i djeca) uglavnom je jedna osoba odgovorna za doslovno sve. U tom slučaju jedna je osoba vlasnik, zadužena je za upravljanje i odlučivanje. Ta je ista osoba marketinški menadžer, ima ulogu menadžera ljudskih resursa, brine o financijama, turističkoj potražnji i računovodstvu. Također je ta osoba prije svega vinar, vinogradar i enolog. Za jednog menadžera ovo je veliki spektar znanja i vještina kojima mora rukovoditi. U istraživanju *Wine Australia* instituta prikazan je moderan dan vinara koji pokazuje gore navedeno, ali kroz prizmu različitih šešira koje svaki dan mora nositi. Šešir je ovdje metaforička, ali i ironična figura iskorištena kako bi prikazala da jedan vinar, koji je prije svega farmer sa šeširom na glavi, također i inovator, strateg, računovođa i marketinški menadžer (Dent, 2017). Vinar u jednom danu mora biti sve navedeno. Vinari su prvenstveno poljoprivrednici tj vinogradari i podrumari, osnovni dio njihovog posla je povezan sa zemljom i fizičkim radom. Prije nego što na glavu stave bilo koji drugi šešir, moraju se pobrinuti da im ovaj savršeno "pristaje" (Dent, 2017). Kada na sebe stave šešir vinara, ključno je da taj segment poslovanja bude odrađen dobro, posljedično, ako se taj dio poslovanja ne odradi dobro, više neće postojati niti jedan drugi segment za obaviti. Više neće biti značajan niti jedan drugi šešir. Bez vina, kao konačnog proizvoda vinara, nema niti prodaje, marketinga, inovacija, niti mogućnosti za daljnji rast.

Jedna od trenutno najvećih prijetnji s kojima se susreću vlasnici i rukovoditelji vinarija su klimatske promjene koje se događaju na svjetskoj razini. To su rizici od tuče, poremećaja vremenskih doba, viših temperatura, proljetnih mrazeva i ljetnih suša (Morrison, 2018). To su promjene u ekosustavima koji dovode u pitanje buduću egzistenciju vinskih regija na geografskim lokacijama na kojima su sada (McIntyre, 2023). Primjerice, vinarije u najpoznatijim francuskim pokrajinama *Champagne*, *Bordeaux* i *Burgundy* imaju zakone stare preko 200 godina o načinu uzgoja vinove loze, vrsti sorata dozvoljenih za sadnju, načinu obrade vinograda, ograničavanju količina, načinu promocije i prodaje. Ti su zakoni do danas nepromijenjeni i glavna su prepreka rješavanju novonastalih problema, poput toga da imaju niski uzgoj vinove loze, gdje je loza bliže zemlji koja se ljeti brže zagrijava i grožđe prebrzo

zreli te svi fenološki potrebni parametri nisu u ravnoteži za vrijeme berbe. Sorte grožđa koje su tamo dozvoljene za sadnju imaju daleko manju otpornost na visoke temperature. Grožđe brže dozrijeva, te se period berbe pomiče u ljetne mjeseci (Briche i dr., 2014). Za većinu industrija, čista i održiva proizvodnja, možda su samo dobar marketinški alat, ali za vinski svijet to je ključna adaptacija bez koje im je buduća egzistencija upitna. Nove strategije upravljanja vinogradima glavni su izazov za one koji upravljaju vinarijama. Boyer i Touzard (2021) u svom istraživanju ističu njihovu važnost i naglašavaju kako bi vinari trebali odlučivati o novim enološkim praksama koje uključuju klizne i adaptirane datume berbe, optimizaciju obrade tla, upravljanje lišćem, uvođenje novih sojeva kvasaca i slično. Nadalje, trebali bi odlučivati o strategijama sadnog materijala, sadnji starih sorata grožđa sa karakteristikama bolje adaptacije novim klimatskim uvjetima. I za kraj je tu usmjeravanje čitave industrije ka čistoj proizvodnji, koja uključuje provedbu održivih praksi s niskim udjelom ugljika kroz proizvodni proces, kao što je korištenje obnovljivih izvora energije, minimiziranje upotrebe vode i pesticida te smanjenje emisije stakleničkih plinova. Cilj čiste proizvodnje je ublažavanje negativnih klimatskih promjena te promicanje održivosti u vinskoj industriji (Boyer i Touzard, 2021).

Neujednačeni novčani tok glavni je financijski problem svakog vlasnika obiteljske vinarije. Novčani tok ili obrtni kapital esencijalna su sredstva svake organizacije kako bi se brojne stvari mogle odvijati nesmetano, no u vinarstvu ta se sredstva priljevaju na drugačiji način. Za razliku od ostalih proizvoda, vino provodi puno više vremena na zalihama. Vremenski period ovisi isključivo o odluci vinara, ali u industriji "finih" vina, taj se period kreće između jedne i dvadesetak godina. Proizvodnja iziskuje daljnja ulaganja i stvara brojne nove troškove, a vino iz tekuće godine, stvorit će priljev novaca u nekoj od nadolazećih godina (Valette, 2017).

2.3. Izazovi upravljanja obiteljskim vinarijama u vremenima krize

2.3.1. Kriza u poslovnom svijetu

Kroz povijest, u proteklih 100 godina, svijet se više puta našao u situacijama ekonomskih uspona i padova. Svaki enorman rast u svjetskom gospodarstvu bio je praćen padom, recesijom, tj. krizom. Velike ekonomske krize pogađaju svaki sektor gospodarstva, te ostavljaju posljedice na sve dionike. Ciklusi financijskih uspona i padova različitih su vremenskih perioda i na različite načine pogađaju različite sektore, no, nedvojbeno je da jedna generacija doživi i proživi veći broj kriza za života. U svijetu obiteljskih poduzeća, vrlo je bitno da se učinci krize (pozitivni i negativni) na kvalitetan način apsorbiraju i kasnije konceptualiziraju, kako bi i to na neki način bila ostavština za buduće generacije. Od iznimne je važnosti posjedovati umijeće upravljanja poslovanjem i obitelji u vremenima krize, jer neminovno je da će se krize događati. Osim ekonomske krize, na nestabilnost poduzeća u današnjem svijetu utječu i različite geopolitičke prijetnje, nove tehnologije, promjene demografske slike svijeta, de-globalizacija i slično (Wut i dr., 2022), što direktno predstavlja veću potrebu kreiranja otpornog poduzeća.

U svjetlu pandemijske Covid-19 krize, svijet doživljava neviđenu razinu poremećaja i poslovnog rizika. Neka poduzeća nestaju s ploče poslovnog svijeta, dok druga doživljavaju procvat, rastu, napreduju, inoviraju se. Razlika je u razini poslovne otpornosti (McKinsey, 2021.), odnosno, one organizacije koje u svojim poslovnim modelima imaju integrirane procese kreiranja otpornosti i agilnosti, u značajnoj su prednosti u vremenima krize, nad onima koje to nemaju. Važna komponenta pri izgradnji otpornosti obiteljskih poduzeća je upravo obitelj. Kako bi mogli kreirati poslovno otporno i snažno poduzeće, moraju raditi i na svojoj psihološkoj otpornosti. Obiteljska poduzeća imaju bolje rezultate i uživaju zdraviju financijsku strukturu od onih koje nisu obiteljskom vlasništvu (Amann i Jaussaud, 2012). Glavne karakteristike obiteljskih poduzeća, kao što su jednostavne organizacijske strukture, kraće vrijeme donošenja odluka, usredotočenost na konkurentske prednosti, dugoročni pogled i osiguranje postojanja poduzeća u budućnosti za buduće generacije, njihova su najveća snaga i prednost za preživljavanje ekonomskih šokova. Također, činjenica je da ista ta poduzeća, iz istih razloga, u dobrim gospodarskim vremenima ne generiraju toliko

značajne razlike u profitu u odnosu na neobiteljska poduzeća, ali u uvjetima ekonomskog pada, daleko ih nadmašuju (Kachaner, 2012). Stoga, postoji mišljenje, temeljeno na karakteristikama obiteljskih poduzeća, da bi ona trebala jednostavnije i bolje prevladati gospodarske krize (Amann i Jaussaud, 2012).

2.3.2. COVID-19 kriza - izolirani slučaj koji je imobilizirao cijeli svijet

Covid-19 kriza, specifičan je i jedinstven slučaj u svijetu gospodarskih kriza. Velike globalne krize, na različite načine, više ili manje pogađaju određene dijelove svjetske ekonomije. Zajedničko im je svima da dovode do financijskog usporavanja te financijske krize na globalnoj razini. Jedinstvenost ove krize, očituje se u činjenici da su sve zemlje provodile restriktivne i ograničavajuće mjere. Granice zemalja su bile zaključane. Mjesta, gradovi ili čitave regije stavljane su u karantene, s ograničenjima kretanja ljudi i obvezom fizičkog distanciranja u svakodnevnom životu (Hadjielias, 2022). Covid-19 značajno je utjecao i opteretio fizičku i emocionalnu dobrobit ljudi (A De Massis, 2020), novo normalno iziskivalo je snažne emocionalne napore i odricanja u svrhu osobnog i poslovnog preživljavanja. Značajni su se utjecaji javili na tržištima rada, globalnim opskrbnim lancima (Mihotić i dr, 2023), od kojih je velika količina bila u trajnom prekidu, a tržišta su se suočavala s ozbiljnim nedostatkom potražnje (Banerjee, 2021).

2.3.3. Izazovi obiteljskih poduzeća za vrijeme Covid-19 krize

Prema istraživanjima na svjetskoj razini, 69% svih organizacija svijeta doživjelo je pad prihoda pojavom Covid-19 pandemije. Najpogođeniji sektori bili su hotelska i restoranska industrija na prvom mjestu, nakon toga slijede obrazovne institucije, te na kraju industrija umjetnosti, zabave i rekreacije, odnosno, one koje su direktno vezane na socijalizaciju, okupljanja i mobilnost (Calabrò i McGinness, 2021). Pandemija uzrokovana Covid-19 virusom, ukazala je na nedostatke određenih poslovnih struktura i normi, te je bila zvono za buđenje organizacijama diljem svijeta (Banerjee, 2021). Ukazala je na brojne nedostatke i mjesta za poboljšanje. Obiteljska poduzeća također nisu bila izostavljena. Bez obzira što brojna istraživanja danas pokazuju da su obiteljska poduzeća imale manje rupa u pripremljenosti na

krize, ipak su ovom krizom i one detektirane. Svijet se našao zaključan u svoja četiri zida, pandemija je stvorila situaciju koja je zahtijevala radikalnu tehnološku transformaciju (Banerjee, 2021), prvenstveno u komunikacijskim metodama te kanalima poslovanja (Mihotić i dr, 2023). Digitalizacija je brzo omogućila mobilnost informacijama i rad na daljinu, no za poduzeća poput malih obiteljskih, to je značilo nemogućnost zajedničkog djelovanja i rada na načine na koje su oni navikli. Njihovi se odnosi i rad temelje na bliskosti, učestalim interakcijama i intenzivnoj komunikaciji koji stvaraju njihovu snažnu identifikaciju s organizacijom (A De Massis, 2020). Oni su uz rad na daljinu, morali prihvatiti virtualnu bliskost i interakciju te smanjeni osjećaj obiteljske povezanosti. Ovisno o sektoru u kojem su djelovali u tom trenutku, izazov je za svakog od njih bio pronaći nove kanale poslovanja. Od načina transporta (velik broj zaraženih, zatvorene granice) pa sve do interakcije s potrošačima (socijalno distanciranje, nemogućnost okupljanja). Također, velika smrtnost uzrokovana širenjem virusa, u nekim je situacijama rezultirala iznenadnom smrću čelnih ljudi obiteljskih poduzeća i ukazala na nedostatak pravila i normi o brzom i efikasnom nasljeđivanju. Brojna poduzeća morala su realizirati nasljeđivanja na neočekivan brz i neplaniran način poput vanjskog nasljeđivanja, prodaje ili čak zatvaranja poduzeća (A De Massis, 2020). Tome u prilog ne ide činjenica da su ta poduzeća vjerovala da imaju uređene i definirane postupke za krizne situacije i nasljeđivanja, o čemu govori podatak iz 2018., kada je 36% obiteljskih poduzeća vjerovalo da imaju razvijene procedure za hitne slučajeve, a što se dvostruko smanjilo kada je kriza nastupila. Njih 19% je na kraju imalo utvrđene takve postupke (Banerjee, 2021). Posljedično tome, obiteljska poduzeća izmijenila su svoje prioritete u zaštiti poslovanja, gdje je osiguranje nasljedstva obiteljskog posla, postao broj jedan prioritet za 65% poduzeća u odnosu na 60% ispitanih dvije godine ranije. (Banerjee, 2021). Nadalje, obiteljska poduzeća su se također susrela s potrebom za reduciranjem broja zaposlenika, njih 8,5%, na globalnoj razini smanjilo je broj zaposlenih, što je ipak 2% manje u odnosu na neobiteljske organizacije (Calabrò i McGinness, 2021).

2.3.4. Izazovi u vinarstvu za vrijeme Covid-19 krize

Vino, vinarstvo i vinogradarstvo svojevrsni su kreatori kulturnog identiteta određene regije (López-Guzmán i dr., 2014), i kao takvi bitan su aspekt svake zemlje u kojoj postoje kroz

prizmu ljudi koje zapošljavaju, ljudi koji ih posjećuju, vrijednosti koje reflektiraju i načina rada koji primjenjuju. "Vinski turizam i vinske ceste imaju snažnu ulogu u održivom ruralnom razvoju, donoseći koristi ne samo proizvođačima vina, već i mnogim drugim gospodarskim, društvenim i kulturnim ruralnim aktivnostima" (Kastenholz i dr., 2022). U cilju je svake države da zaštiti tu gospodarsku granu. U uvjetima Covid-19 krize, osim za državu, to je bio veliki izazov i za same obiteljske vinarije. Obiteljske vinarije susrele su se padom prihoda na nulu. One vinarije, koje su prisutne na tržištu "finih" vina, u najvećem su postotku vezane na turizam, na prodaju u restorane, vinske barove i specijalizirane vinske shopove, na takozvanu ekskluzivnu distribuciju. U uvjetima koje je nametnula Covid-19 kriza, ti su kanali prodaje za vinare bili zatvoreni. Prodaja vina je bila onemogućena, a alternativni kanali distribucije u tom trenutku za njih nisu postojali. Socijalno distanciranje, zabrana okupljanja i zabrana kretanja onemogućila je posjete vinarijama te im ukinula i posljednji izvor prihoda i glavni alat za izgradnju marke i odnosa s kupcima (Coyne, 2020). U samom začetku pandemije, za vinarije je to značilo da im je prihod sveden na nulu i egzistencija mnogih u tom je trenutku bila dovedena u pitanje. Pred vinarije je bio stavljen dosad neviđeni izazov i uvjeti u kojima dosad nitko nije djelovao.

Vino kao proizvod nije od esencijalne važnosti za preživljavanje, bez obzira što je klasificirano kao prehrambeni proizvod, a ekonomski utjecaj pandemije rezultirao je smanjenom potrošnjom potrošača generalno, no posebno je u opadanju bila potrošnja luksuznih proizvoda. Vina s tržišta finih vina, spadaju u kategoriju luksuznih proizvoda. Kupovna moć potrošača, kolekcionara i investitora u ta vina također je bila u opadanju (Cardebat i dr., 2020).

Vinograd je početak nastanka svake boce vina i izlazak u prirodu je neophodan. Bez obzira na imobilizaciju ljudi i zabranu izlaska iz kuće, i bez obzira što je cijeli svijet stao, priroda nije stala. Vinarije su morale tražiti od vlasti da im se dozvoli izlazak iz kuće i rad u vinogradu.

Rad u vinogradu nije mogao biti obustavljen, a uz njega i troškovi nisu stali. Kako bi u konačnici imali berbu, vinari su i dalje morali obavljati poslove u vinogradu i u podrumu, a to je ujedno značilo i konstantnu potrošnju i izdatke (Niklas i dr, 2022). Uz to, vinarije su također morale odlučiti što učiniti s prošlogodišnjim zalihama vina koje u godini Covid-19

krize nisu bile prodane. To posljedično nameće pitanje gdje skladištiti novu berbu, pošto prošla nije bila prodana. Pred njih je bio postavljen zadatak kako i na koji način ostvarivati barem neke prihode i potrošiti određene zalihe vina.

3. AGILNO UPRAVLJANJE KAO ČIMBENIK RAZVOJA MARKETINŠKE FLEKSIBILNOSTI

Koncept agilnosti, agilni pristup, model agilnosti, teorija agilnosti, agilno upravljanje, agilni software, navedeno su načini korištenja agilnosti u praksi i svi su ispravni. Agilnost je u teoriji mnogo toga, ali ono ni u kom slučaju nije samo jedna stvar ili jedna zajednička definicija. Potencijalno, agilnost bi mogla biti odgovor na mnoga turbulentna poslovna stanja u budućnost. Radi lakšeg daljnjeg razumijevanja, agilnost će prvo biti teorijski definirana, a nakon toga će biti uvedena kao jedan od modela upravljanja, zatim kao izvor konkurentske prednosti te će na kraju biti prikazana kroz teorijsku i praktičnu primjenu u marketinške svrhe.

3.1. Model agilnog upravljanja i adaptivni lideri

Začetkom agilnosti kao koncepta primjenjivog u praksi, smatra se dokument Agilni manifest iz 2001. godine, originalnog naziva *Manifesto for agile software development*, koji je sastavilo 17 stručnjaka i njime su identificirali 4 osnovne vrijednosti agilnosti te 12 načela.

Četiri osnovne vrijednosti agilnosti:

1. Individualci i njihovi međusobni odnosi (interakcija) ispred procesa i alata
2. Uporabljiv softver ispred opsežne dokumentacije
3. Suradnja s klijentom (naručiteljem) ispred pregovaranja o ugovoru
4. Reakcija na promjenu ispred ustrajanja na praćenju plana

Dvanaest načela agilnosti:

1. Najveći prioritet je zadovoljstvo klijenta kroz ranu i kontinuiranu isporuku vrijednog softvera.
2. Dobrodošli su zahtjevi za promjenama, čak i u kasnoj fazi razvoja. Agilni procesi iskorištavaju promjene u korist kupčeve konkurentske prednosti.
3. Isporučujte radni softver frekventno, od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci s preferencijom što kraćeg vremenskog roka.
4. Poslovni ljudi i programeri moraju svakodnevno surađivati tijekom cijelog projekta.
5. Gradite projekte oko motiviranih individualaca. Dajte im okruženje i potporuku koju trebaju, te im vjerujete da će obaviti posao.
6. Najučinkovitija metoda prenošenja informacija razvojnom timu i unutar njega jest razgovor licem u lice.
7. Softver koji radi je primarno mjerilo napretka.
8. Agilni procesi promiču održivi razvoj. Sponzori, programeri i korisnici trebali bi moći održavati konstantan tempo unedogled.
9. Stalna pažnja tehničkoj izvrsnosti i dobrom dizajnu povećavaju agilnost.
10. Jednostavnost – umijeće maksimiziranja količine neizvršenog posla – ključna je.
11. Najbolje arhitekture, zahtjevi i dizajn proizlaze iz samoorganizirajućih timova.
12. U redovitim intervalima, tim razmišlja o tome kako postati učinkovitiji, zatim prilagođava svoje ponašanje u skladu s tim.

Agilni pristup, prvenstveno je bio namijenjen projektnim menadžerima, da bi se kasnije pokazao primjenjiv za različite vrste organizacija i industrija. Razlog tomu je upravo agilnost agilnosti. Fleksibilnost, brzina, fluidnost, dinamičnost, otvorenost, inovativnost, ažurnost, obnovljivost, okretnost, poduzetnost, sve su to "epiteti" koji se mogu koristiti kako bi se dala definicija jedne riječi, a to je agilnost. Upravo zato ne postoji jedna usklađena definicija oko agilnih organizacija, agilnih lidera ili agilnog upravljanja. U daljnjem tekstu razjasnit će se ti pojmovi.

Agilnost je složen višedimenzionalan i kontekstualno specifičan koncept, koji omogućuje organizacijama da funkcioniraju i natječu se unutar stanja dinamične, neočekivane i promjenjive okoline (Appelbaum i dr., 2017). Agile je nastao kao odgovor na ograničenja

tradicionalnih pristupa upravljanju poduzeća (Moran, 2015), koja se baziraju na postavljanju ciljeva i planova za sutra, ali na temelju jučerašnjih radnji, koncepata i alata, što onemogućuje brzu prilagodbu kada se okolnosti promijene (Weber, 2014). Agile je, uzimajući to u obzir, postao koncept koji prihvaća brze promjene i generira povratne petlje učenja (Moran, 2015).

3.1.1. Agilne organizacije

Weber definira agilnost organizacije kao sposobnost poduzeća da učinkovito promijeni svoj smjer djelovanja kako bi održao svoje konkurentske prednosti, ona uključuje sposobnost prilagodbe postojećih kompetencija okruženju koje se stalno mijenja te istovremeno modifikaciju organizacije kako bi dugoročno preživjela i napredovala (Weber, 2014). Jedina konstanta agilne metodologije je da konstante nema. Svako poduzeće koje ne djeluje u stvarnom vremenu, kasni i zaostaje. Kako bi ostale kompetitivne na tržištu, organizacije današnjice bi trebale ići u smjeru više fleksibilnosti i lakšeg prilagođavanja. Kako bi to postigle, odgovor je put ka agilnoj organizaciji. Specifičnosti koje karakteriziraju agilne organizacije su manji iterativni ciklusi poslova, samoorganizirajući timovi skloni brzom djelovanju, konstanta suradnja s kupcima, kontinuirano poboljšanje procesa i agilni *mindset* (Denning, 2018).

Manji iterativni ciklusi omogućuju kontinuirano učenje i prilagodbu. Kada se veći projekti podjele na manje zadatke, lakše je uočiti promjene i ranije identificirati probleme. To omogućuje transparentnost i bolju vidljivost statusa projekta (Denning, 2018). Timovi zatim mogu izvršiti prilagodbu i osigurati nastavak izvršenja projekta tene moraju čekati kraj projekta za procjenu uspjeha (Appelbaum, 2017). Manji skup zadataka osigurava bolju koncentraciju, poboljšanu izvedbu i kraće vrijeme izvršenja. Takav način rada smanjuje neizvjesnost i osigurava kontinuirana poboljšanja u projektima (Medinilla, 2012).

Samoorganizirajući timovi, kao još jedna od ključnih značajki agilne organizacije, imaju autonomiju u donošenju odluka što drastično smanjuje birokraciju i hijerarhiju i omogućuje brže donošenje odluka, te može dovesti i do povećane motivacije i angažmana zaposlenika (Denning, 2018). U takvim timovima naglašena je međusobna suradnja te se koristi

kolektivna inteligencija članova tima i potiče otvorena komunikacija i dijeljenje znanja (Elali, 2021).

Agilnim organizacijama prioritet je isporuka vrijednosti kupcu. Važnost odnosa s klijentima, naglašena je još i u Agilnom manifestu kao jedna od 4 osnovne vrijednosti, a govori: “Suradnja s klijentima umjesto pregovora o ugovoru”. Suradnja između organizacije i kupaca osigurava da konačni proizvod zadovolji potrebe i očekivanja kupaca. Otvorena komunikacija agilnih organizacija, horizontalno i vertikalno, svakome omogućuje interakciju s klijentima (Denning, 2018), i stvaranje jakih odnosa s istima. Održavanjem jakih odnosa, organizacije mogu bolje razumjeti kupce i korisnike te osigurati da konačan proizvod bude u skladu s očekivanjima kupaca. To u konačnici može dovesti do većeg zadovoljstva kupaca i njihove lojalnosti (Medinilla, 2012).

Kontinuirano učenje je također dio temeljne kulture agilnih organizacija. Ono osigurava redovito razmišljanje o postojećim procesima i praksama, i traženje učinkovitijih i djelotvornih rješenja (Medinilla, 2012). Agilne organizacije prihvaćaju ideju da uvijek ima prostora za napredak i da je učenje iz iskustava ključno za rast. Time stvaraju okruženje u kojem članovi tima mogu generirati nove ideje i pristupe te učiti iz neuspjeha.

Kao zadnja stavka koja zaokružuje gore navedene karakteristike agilne organizacije, jest *agile mindset*. On omogućuje organizacijama da budu proaktivne, inovativne i otporne (Elali, 2021), te oblikuje ponašanje, stavove i vrijednosti timova i pojedinaca. Omogućuje im da učinkovito prihvate i implementiraju agilne principe (Medinilla, 2012). Takav *mindset* kreira samoorganizirajuće timove, stavlja kupca u centar organizacije i naglašava kulturu kontinuiranog učenja. Jedno bez drugog ne može, a da bi organizacije bile i ostale agilne, model upravljanja mora biti agiln, a glavni alat za ostvarivanje agilnosti su adaptivni, agilni lideri.

3.1.2. Agilni lideri

Kako bi organizacija postala agilna, ključno je da i njeni ljudi žele postati agilni (Accardi-Petersen, 2011). Kako bi organizacija osigurala kontinuitet i smjer ka agilnosti, za to treba agilne lidere i menadžment koji to podržava. U istraživanju Rigbiya neki rukovoditelji

povezuju agilnost s anarhijom (svatko radi što želi), ili ju povezuju s izjavom da agilnost znači raditi ono što vođa kaže samo brže, te stavljaju pod upitnik samoodržive timove koji trebaju “vođu” (Rigby i dr, 2016). No, kao što je već ustanovljeno ranije u tekstu, biti agilni ne znači samo raditi sve brže, već zahtjeva opsežnu prilagodbu metodologija u organizaciji te promjene u procesima, ponašanju i alatima (Accardi-Petersen, 2011), koje će osigurati temelje za agilnost. Appelbaum je rekao da učiniti i održati organizaciju agilnom nije lako, da je to za agilnog lidera putovanje bez kraja (Appelbaum i dr., 2017).

Agilni lideri prije svega moraju razumjeti da agilnost predstavlja nešto drugo za svaku organizaciju. Kreiranje agilnosti za svaku je organizaciju jedinstveno, ne postoje točno raspisani koraci koje bi svaka organizacija trebala poduzeti da bi osigurala implementaciju agilnosti. Tim više, čak i nakon uspješne implementacije na cijelu organizaciju, agilnost nije garancija uspjeha organizacije (Crnogaj i dr., 2022). Zato je agilno vodstvo neophodno u organizaciji kako bi osiguralo predanost kontinuiranom učenju i ugrađivanju agilnosti duboko u DNK poduzeća (Appelbaum, 2017).

Odgovornosti agilnih lidera su da daju jasnu viziju i smjer za organizaciju, usklađujući je s agilnim načelima i vrijednošću za kupce, da kreiraju okruženje koje potiče eksperimentiranje, učenje i inovacije, da promiču kulturu psihološke sigurnosti te da pružaju smjernice i podršku, ali da ne primjenjuju takozvano mikroupravljanje.

Karakteristike koje diferenciraju agilne lidere od ostalih su: agilni način razmišljanja, što im osigurava fleksibilnost i prilagodljivost na promjene i neizvjesnosti, zatim osjećaj za suradnički pristup kojim kreiraju samoodržive timove, snažna emocionalna inteligencija i osjećaj za ljude, jer se agilni pristup temelji na kupcima i prilagodljivim zaposlenicima, te predanost osobnom rastu i razvoju, što znači da i sami za sebe aktivno traže priliku za učenje i poboljšanje svojih vještina vođenja (Denning, 2018). Sumirano, agilni lideri posjeduju jedinstvenu kombinaciju prilagodljivosti, suradnje, emocionalne inteligencije, kontinuiranog učenja, vizije i vrijednosti koje im omogućuju snalaženje u složenosti agilnog radnog okruženja.

3.1.3. Agilno upravljanje/agilni menadžment

Agilnost i agilni pristup je, unazad desetak godina, bilo najviše povezan i spominjan uz projektni menadžment, primjenom raznih metodologija poput *Lean*, *Kanban*, *Scrum*, *Waterfall*, *Six Sigma*, *Prince2*, *PMBOK (The Project Management Body of Knowledge)*. Svaka od gore navedenih metodologija ima svoje principe i pravila koja ih definiraju. Osim *Lean* metodologije, niti jedna nije doživjela toliku rasprostranjenost da bi postala vrstom upravljanja, tj menadžmenta.

Agilni menadžment u literaturi se pojavljuje posljednjih nekoliko desetljeća (Medinilla, 2012). Iz početka, kao što je već spomenuto, uvijek je bio povezan s projektnim menadžmentom, a u posljednje se vrijeme primjenjuje kao zasebna menadžerska metodologija i koncept upravljanja u različitim sektorima i vrstama organizacija.

Primjer agilnih organizacija, vođenih agilnim menadžmentom, postoji u dva različita modaliteta. Jedan čine organizacije koje su "rođene" agilne, dok su druge one koje su implementirale agilni koncept u svoje postojeće strukture i postepeno kreirale agilne organizacije. "Rođene" agilne organizacije uobičajene su za tehnološki sektor, poput *Spotify* i *Riot games* koje su se od samog početka kreirane prema agilnom pristupu, a danas je za njihovu agilnost zaslužan agilno orijentiran menadžment. Štoviše, temeljeno na primjeru *Spotify* agilne organizacije, kreirana je zasebna vrsta agilnog modela nazvana prema njima *Agile Spotify model*. Oba ova primjera organizacija ispostavljaju proizvod putem online platforma i isključivo su informacijska, što je prema spomenutom, dobar preduvjet za agilnosti. Bez obzira na sličnost ispostave svog proizvoda, njihov se agilni menadžment i model koji primjenjuju razlikuju u potpunosti. Svaki je posebno kreiran prema potrebama, ljudima i procesima organizacije (Brosseau i dr., 2019). Primjeri ostalih organizacija koje nisu isključivo iz tehnološkog/informacijskog sektora su: John Deere - proizvođač poljoprivredne opreme, koji je primjenu agilne metodologije prvo iskoristio za razvoj novog softvera za strojeve, a kasnije ga je postepeno implementirao na ostatak organizacije (Ximenes, 2017). Nadalje, Toyota se smatra pionirima prakse agilnog upravljanja. U prvo vrijeme se to odnosilo na primjenu *Toyota Production System*-a na jedan specifičan dio organizacije, a kasnije i na ostale dijelove organizacije. Agilni menadžment im je omogućio postizanje visoke učinkovitosti i kvalitete u proizvodnim procesima (Elali, 2021). Lego je jedan od primjera koji

je uveo agilni koncept u svoje poslovanje i zakazao. Primijenili su jedan od koncepata agilnosti na tim, ali ne na korelaciju među timovima. Problem su riješili uz pomoć stručnjaka koji je bio jedan od kreatora *Spotify* modela, Henrik Kniberga koji je kreirao rješenje na razini svih timova (Igbino, 2022). Dva su se poduzeća najviše istaknula agilnim konceptom upravljanja: *Amazon* i *Netflix*, posebno u vrijeme Covid-19 krize. *Amazon* je već svima poznat kao organizacija usmjerena na kupca koja brzo odgovara na tržišne promjene, a *Netflix* je prihvatio agilna načela kako bi transformirao način na koji isporučuje sadržaj, primjenjujući agilne metodologije kako bi kontinuirano poboljšavali svoje platforme za personalizaciju preporuka (Elali, 2021). Tome u prilog ide i *McKinsey*-evo istraživanje iz 2018., provedeno na 2500 organizacija, koje govori da 37% ispitanih organizacija provodi agilne transformacije cijelog poduzeća, a da ih je 4% u potpunosti implementiralo agilnost u svoju organizaciju (De Smet, 2018).

Kako bi organizacije zadržale svoju agilnost u današnjem brzom i nestabilnom poslovnom okruženju, ključnu ulogu u tome ima menadžment koji je prihvatio paradigmu upravljanja koja se temelji na principima agilne metodologije. To uključuje tri zakona: zakon malih timova, zakon kupca i zakon tehnologije tj informacijskog sustava. Agilno upravljanje nije samo privremeno rješenje, već temeljna promjena u načinu na koji su organizacije organizirane i vođene (Denning, 2018).

3.2. Agilno upravljanje kao izvor konkurentskih prednosti

U kreaciji konkurentskih prednosti organizacije ključnu ulogu imaju rukovodeći ljudi organizacije. O njihovim procjenama, istraživanjima i postavljenim ciljevima ovisi konkurentska prednost organizacije. Ona je ključ dugoročnog uspjeha organizacije. Prema Tipuriću: "imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika". Ostvaruje se kreiranjem određene posebnosti koja će troškovno ili diferencijacijom zadovoljiti kupce, te kreirati ključnu razliku organizacije u odnosu na svoje konkurente (Tipurić, 1999). Izvor konkurentskih prednosti mogu biti troškovi ili diferencija, a odabir prikladnog smjera ovisi o vrsti poduzeća, industriji u kojoj posluje, kupcima koje opslužuje, te o ciljevima koje želi postići.

Za organizacije je važno procijeniti svoje jedinstvene prednosti, tržišne uvjete i preferencije kupaca kako bi odredile koje će strategije biti najučinkovitije u postizanju konkurentske prednosti (Holbeche, 2018).

Prema Holbecheu, kako bi ostvarile svoju konkurentsku prednost, organizacije mogu implementirati nekoliko strategija, poput: strategije diferencijacije kojom se mogu razlikovati od konkurenata nudeći jedinstvene proizvode, koristeći se inovacijom, vrhunskom kvalitetom i izvanrednom uslugom. Strategija fokusiranja - koja se odnosi na usredotočenost na određeni tržišni segment tj nišu, te prilagođavanje proizvoda kako bi zadovoljili specifične potrebe i preferencije tog segmenta. Koncentrirana usmjerenost na kupca: Organizacije mogu dati prioritet potrebama i preferencijama svojih kupaca i težiti pružanju iznimnih korisničkih iskustava. Razumijevanjem i predviđanjem potreba kupaca, organizacije mogu izgraditi snažne odnose s kupcima i lojalnost, što također može biti izvor konkurentske prednosti. Nadalje, operativna izvrsnost, optimizacijom svojih operativnih procesa i postizanjem visoke razine učinkovitosti i produktivnosti, organizacije mogu generirati prednosti uštedom troškova, bržim rokovima isporuke te općenito boljom izvedbom. Inovacija: Organizacije mogu poticati kulturu inovacija i kontinuirano razvijati nove proizvode, usluge ili procese koji ih izdvajaju od njihovih konkurenata, na taj se način konstantno mogu naći ispred tržišnih trendova i neprestano se razvijajući, mogu kreirati konkurentsku prednost. Za kraj, kreiranje strateških saveza može biti korišteno u postizanju konkurentskih prednosti. Na način da povećaju doseg tržišta, lakše dođu do novih tehnologija, prošire obujam vlastitog tržišta koje opslužuju, te korištenjem zajedničkih snaga i stručnosti (Holbeche, 2018). Prema Porteru (1985.), konkurentska prednost može se postići usvajanjem jedne ili više konkurentskih strategija, a na organizacijama je da procijene svoje jedinstvene prednosti, tržišne uvjete i preferencije kupaca kako bi odredile koje će strategije biti najučinkovitije u postizanju konkurentske prednosti (Holbeche, 2018).

Konkurentska prednost je od velike važnosti za organizacije jer im omogućuje da se razlikuju od svojih konkurenata i steknu superiorni položaj na tržištu. Omogućuje im da nadmaše svoje rivale, privuku više kupaca i postignu veću profitabilnost. Konkurentska prednost omogućuje organizacijama da ponude jedinstvene proizvode ili usluge, isporuče vrhunsku vrijednost kupcima i uspostave snažnu prepoznatljivost marke. Također im omogućuje da se prilagode i učinkovito odgovore na promjenjive tržišne uvjete, ostanu ispred konkurenata,

zadrže dugoročni uspjeh (Almahamid, 2008), privuku kupce, povećaju tržišni udio, potaknu lojalnost kupaca, ostvare održivi učinak te potaknu inovacije i prilagodljivost (El Nsour, 2021).

Četvrta tehnička revolucija transformira poslovni krajolik sužavanjem horizonta planiranja, povećanjem konkurencije i podizanjem očekivanja kupaca za personalizirane proizvode i usluge po niskim cijenama (Holbeche, 2018). To znači da organizacije moraju neprestano iznova osmišljavati nove poslovne modele jer malo je vjerojatno da će jučerašnji modeli uspjeha pomoći organizacijama da napreduju u budućnosti. Iz tog razloga, Holbeche govori da je u trenutnom okruženju, umjesto traženja održive konkurentske prednosti, za organizacije bolje kreiranje sposobnosti višestrukih prednosti prilagodbe, a to mogu ostvariti integracijom agilnosti u svoje poslovanje.

3.2.1. Konkurentska prednost i agilnost organizacija

Tabela 1 Usporedba konkurentske prednosti i agilnosti organizacija

KONKURENTSKA PREDNOST	AGILNOST ORGANIZACIJA
diferencijacija = jedinstveni proizvodi - proizašli iz inovacija	kontinuirano učenje = učinkovitija rješenja i inovacije
fokusiranje = prilagođavanje proizvoda = zadovoljenje specifičnih potreba i preferencija	iterativni ciklusi poslova = prilagodba, kontinuirano učenje, identifikacija problema
koncentrirana usmjerenost na kupce = snažni odnosi s kupcima i lojalnost	konstantna suradnja s kupcima = zadovoljenje potreba, jaki odnosi i lojalnost
operativna izvrsnost = ušteda troškova, fleksibilnost i kraće vrijeme izvršenja	samoorganizirajući timovi = brže donošenje odluka
inovacija = kontinuirani razvoj novih poboljšanja	kontinuirano poboljšanje procesa = kraće vrijeme izvršenja
	agilni mindset

Izvor: vlastita izrada

Iz gore navedene tablice, usporedbom specifičnosti konkurentskih prednosti i specifičnosti agilnih organizacija, već na prvu se može uočiti puno sličnosti, a njihovu povezanost potvrđuje i istraživanje iz 2021. godine koje ukazuje na značajan pozitivan odnos između organizacijske agilnosti i konkurentskih prednosti (El Nsour, 2021).

Konkurentska prednost je nešto što organizacije trebaju kreirati žele li zadržati i poboljšati svoj tržišni položaj, a implementacija agilnosti je nešto što organizaciju čini upravo takvom. Gore spomenuta literatura o agilnosti pretpostavlja da će organizacije koje su uspostavile agilne sposobnosti, koje uključuju sposobnost reagiranja reaktivno, proaktivno i inovativno u promjenjivoj okolini (Appelbaum, 2017), moći ostvariti visoku razinu izvedbe i povećati organizacijsku otpornost. Zato nije neobično da postoji značajan odnos između agilnih sposobnosti i konkurentskih prednosti organizacije.

Klasične konkurentske prednosti temelje se na dugoročnim strategijama, stabilnim tržišnim uvjetima i fokusu na učinkovitost i djelatnost, što osigurava stabilnost i održivost. S druge strane, kreiranje konkurentskih prednosti agilnim upravljanjem temelji se na sposobnosti brze prilagodbe i odgovora na promijenjive tržišne uvjete, na potrebama kupaca, te omogućuje organizacijama da napreduju. Agilne organizacije, kao što je već spomenuto, karakteriziraju fleksibilnost, brzina i sposobnost inoviranja, što im omogućuje iskorištavanje novih prilika, ulazak na nova tržišta, razvijanje novih proizvoda u neizvjesnom i dinamičnom okruženju (Mihotić i dr., 2022). Prema brojnim istraživanjima, (poput Rigby, 2020, Denning 2018, Aghina i De Smet, 2015, Jackson i Johansson, 2003), agilno upravljanje, smatra se inovativnim upravljačkim konceptom kojim bi organizacije osigurale kreiranje konkurentskih prednosti u iznimno konkurentnom i nepredvidivom okruženju. No najvažnije, kako bi održale konkurentske prednosti u budućnosti, agilno upravljanje više nije samo specifičan cilj već nužnost.

3.3. Kreiranje marketinški fleksibilne organizacije primjenom agilne metodologije

Uvođenje agilne metodologije u organizaciju znači uvođenje u sve sektore. Ljudski resursi su prvi logičan odabir za implementaciju, nakon usvojene odluke na vrhovnoj razini organizacije. Nakon toga, odijel koji ima visoki potencijal za primjenu agilnosti jest sektor

makretinga. Taj je dio organizacije sam po sebi dinamičan i vrlo promjenjiv, podložan trendovima, ali i zahtjeva pravovremene reakcije, jer oni propuštene prilike ne mogu nadoknaditi (Pesonen, 2022). Primjer su trendovi na društvenim mrežama koji mogu trajati i svega par dana. Adaptacija i pravovremena reakcija su u marketingu ključne. Loša marketinška odluka može, jednako kao i financijska, naštetiti trajno organizaciji. Počevši od troškova, pa sve do ugleda organizacije kojeg je teško vratiti, jednom kada je oštećen.

Povezanost marketinga i agilnosti leži u konceptu marketinške fleksibilnosti. Marketinška fleksibilnost omogućuje organizacijama da se snađu kroz velike promjene u konkurentskim kontekstima i održe organizacijsku izvedbu. Omogućuje im da učinkovito upravljaju poremećajima i odgovore na tržišne situacije koje se brzo mijenjaju (Mihotić i dr., 2022). Fleksibilnost marketinških strategija i akcija, donose bolju pripremljenosti i lakše iskorištavanje prilika. Uvođenjem agilne metodologije u sektor marketinga, može ga učiniti upravo takvim, fleksibilnim i otpornim. Implementacija agilnosti u marketinški sektor je logična iz više razloga. Trenutno poslovno okruženje karakteriziraju brze promjene, uključujući razvoj ponašanja kupaca pri kupnji, konkurentsku dinamiku i tehnološki napredak. Agilnost u tom slučaju omogućuje brzu prilagodbu i zadržavanje tržišne pozicije. Omogućuje organizacijama brzu prilagodbu svojih marketinških strategija na temelju potreba kupaca, usklađenje marketinških napora s preferencijama i očekivanjima kupaca. Osobito može biti korisna u marketinškim aktivnostima koje uključuju nepredvidivost tržišnog odgovora, kao što je stvaranje sadržaja, razvoj proizvoda i kupnja medija (Kalaiganam i dr., 2021).

Spomenuti *Agile manifesto* iz 2001, koji je pobrojao 4 osnovne vrijednosti agilnosti i 12 principa, također je definirao i 7 vrijednosti za agilni marketing:

1. "Provjereno učenje umjesto mišljenja i konvencija",
2. "Suradnja usmjerena na kupca preko silosa i hijerarhije"
3. "Prilagodljive i iterativne kampanje u odnosu na Big-Bang kampanje"
4. "Proces otkrivanja korisnika preko statičkog predviđanja"
5. "Fleksibilnost nasuprot krutom planiranju"
6. "Reagirane na promjenu umjesto slijedenja plana"

7. "Mnogo malih eksperimenata nasuprot nekoliko velikih oklada"

(Beck i dr., 2001).

Agile manifesto, po gore navedenim definicijama sedam vrijednosti za agilni marketing, ne umanjuje vrijednost desnih dijelova pojedinačnih definicija, ali naglašava veću učinkovitost postupanjem u skladu s lijevim dijelovima rečenica. Primjenom agilne metodologije, što znači, uvažavanje pobrojanih vrijednosti, principa i praksi agilnosti, može se kreirati fleksibilni i agilni sektor marketinga u organizaciji. Postizanje marketinške fleksibilnosti primjenom agilne metodologije najbolje je primjenom agilnih marketinških strategija poput: marketinga u stvarnom vremenu koji uključuje praćenje aktualnih događaja i trendova radi lakšeg kreiranja marketinških kampanja. Kao primjer možemo uzeti kreiranje objava i oglasa na društvenim mrežama u skladu s popularnom viješću ili viralnim trendom (Kalaiganam i dr., 2021). Nadalje, strategija malih iterativnih ciklusa. Razvoj marketinške kampanje primjenom malih iterativnih ciklusa, umjesto planiranja i provedbe dugoročne marketinške kampanje. Agilni marketing uključuje njezino rastavljanje na manje komponente kojima se može lakše i učinkovitije upravljati, mogu se provoditi dodatna razna testiranja i ponavljati cikluse te unositi prilagodbe prema potrebi (Kalaiganam i dr., 2021). Nadalje, kontinuirano praćenje i predviđanje tržišnih signala, radi lakšeg predviđanja potencijalnih prijetnji i prilika (Mihotić i dr., 2022). Usmjerenost na kupca naglašena je u marketingu, ali i u agilnoj metodologiji. Kontinuiranom interakcijom s kupcima, marketinški timovi mogu prilagoditi svoje poruke, ponude i iskustva kako bi imali bolji odjek kod svoje ciljane publike. Agilno upravljanje potiče suradnju i međufunkcionalni timski rad. Marketinški timovi blisko surađuju s drugim odjelima, kao što su razvoj proizvoda, prodaja i služba za korisnike. Samoorganizirajući timovi koji su dobro umreženi, na jednostavniji bi način isporučivali traženo. Marketing se oslanja na podatke i analitiku za donošenje odluka, agilni marketing im garantira podatke u stvarnom vremenu, kojima marketinški timovi mogu brzo procijeniti izvedbu svojih kampanja, identificirati trendove i kreirati prilagodbe (Kalaiganam i dr., 2021).

Primjena agilnosti je široko rasprostranjena, Kalaiganam (2021.) je u svom članku opisao na koji način agilnost može transformirati tradicionalni marketinški miks i kako može utjecati na svaki od elemenata marketinškog miksa:

Agilni marketing omogućuje brzi razvoj i kreiranje proizvoda na temelju povratnih informacija kupaca i tržišnih trendova. Omogućuje poduzećima da brzo odgovore na promjenjive potrebe i preferencije kupaca, što rezultira relevantnijim i inovativnijim proizvodima. Agilnost u određivanju cijena uključuje strategije cijena koje se mogu prilagoditi u stvarnom vremenu na temelju tržišnih uvjeta, radnji konkurenata i potražnje kupaca. To omogućuje organizacijama da optimiziraju cijene za maksimalnu profitabilnost i osjetljivost na tržišne promjene. U promociji, agilni marketing naglašava praćenje tržišnih trendova i radnji konkurenata u stvarnom vremenu. To poduzećima omogućuje da brzo prilagode svoje promotivne strategije, poruke i kanale kako bi učinkovito dosegnule i angažirale svoju ciljanu publiku. Agilni marketing također potiče eksperimentiranje i testiranje različitih promotivnih taktika kako bi se identificirale one najučinkovitije. Agilnost u distribuciji uključuje sposobnost brze prilagodbe i optimizacije strategija distribucije na temelju promjenjive dinamike tržišta. To može uključivati istraživanje novih distribucijskih kanala, prilagodbu razina zaliha i optimiziranje logistike kako bi se osigurala pravovremena i učinkovita isporuka proizvoda kupcima (Kalaighnam i dr., 2021).

4. POTENCIJAL PRIMJENE AGILNE METODOLOGIJE U MARKETINGU OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME KRIZE

4.1. Razvijanje okvira upravljanja obiteljskim vinarijama prema načelima agilnog marketinga

Prije konstruiranja okvira za upravljanje obiteljskim vinarijama prema načelima agilnog marketinga, biti će prikazana kompleksnost vina kao proizvoda te specifičnosti vinskog marketinga. Dobiveno će se koristiti svrhu kasnijeg razvijanja teorijskog okvira marketinške fleksibilnosti vinarija, primjenom agilnih metodologija.

Glavnina razvoja vinske industrije temelji se na snazi strategija usmjerenih na plasman i promociju, tj. na marketinškim naporima. Brojni autori iz marketinškog pogleda, ali i vinskog, poput autora knjige *Wine marketing*, Hall i Mitchell, ekonomski stručnjak i *Master of wine* Jean-Michel Valette naglašavaju kako je vino drugačiji proizvod od drugih, kako iz perspektive njegove kreacije, tako i prezentacije.

4.1.1. Kompleksnost vina kao proizvoda i specifičnost vinskog marketinga

Prema hrvatskom leksikografskom zavodu Miroslav Krleža, vino je definirano kao “poljoprivredno-prehrambeni proizvod, dobiven potpunim ili djelomičnim alkoholnim vrenjem masulja ili mošta, od svježeg i, za preradu u vino, pogodnog grožđa” (Hrvatska enciklopedija, pristupljeno 1.11.2023.). U nekoliko osnovnih podjela vino se dijeli na mirna, pjenušava, biser i gazirana vina. Po boji se vina dijele na bijela, roza, crvena (crna) i narančasta (*orange*) vina. Po udjelu neprevrelog šećera u litri vina, mirna se vina dijele na suha, polusuha, poluslatka i slatka, a pjenušci se u toj kategoriji razvrstavaju na *brut nature*, *extra brut*, *brut*, *extra sec* i *sec*. Vina se još dijele u nekoliko različitih kategorija, ali njih definiraju zakoni pojedine države (Hrvatska enciklopedija, pristupljeno 1.11.2023.) O popularnosti vina govori i činjenica količine informacija pri pretraživanju tog istog pojma u *Google* tražilici. Pojam *wine*, upisan u tražilicu, povezan je s 2.500.000.000 stranica, 320.000.000 videa, 660.000.000 slika, 1.800.000 aplikacija. Također je rasprostranjena i njegova proizvodnja i konzumacija. U svijetu se u 2022. godini proizvelo 258 milijuna hektolitara vina uz pad od 1% u odnosu na godinu prije. U odnosu na godinu pandemije,

proizvodnja je pala za 2%. Procjene za 2023, prema dosadašnjim podacima, predviđaju ponovni povrat proizvodnje na količine pandemijske godine, tj porast od 1,6%. Potrošnja vina u 2022. iznosila je 232 milijuna hektolitara, uz pad od 1% u odnosu na godinu ranije, te pad od 3 posto u odnosu na godinu pandemije. Za razliku od proizvodnje, procjene za potrošnju vina na globalnoj razini, za 2023 ukazuju na pad od još 2,3%. (International Organisation of Vine and Wine, pristupljeno 1.11.2023.) Dobne skupine koje najviše konzumiraju vino su žene i muškarci od 21-34 godine života te osobe starije životne dobi, tj 65+. Oni zajedno čine preko 50% ukupne potrošnje vina u svijetu. I još jedan od zanimljivih, i za ovo istraživanje relevantnih podataka o vinu, jest prodaja vina preko online platforma. Ukupna prodaja vina u svijetu koja je bila izvršena online, je u 2017. godini iznosila 1,5%, a taj je postotak linearno rastao iz godine u godinu, te je u 2023. godini iznosio 3% od ukupne prodaje vina (Enterprise apps today, pristupljeno 1.11.2023.)

Vino kao marketinški proizvod ima nekoliko značajka koje ga čine kompleksnim i diferenciraju od drugih proizvoda, a samim time i kompliciraju njegovu marketinšku prezentaciju. Vino je prehrambeni proizvod, a može izazvati ovisnost, povezan je sa zdravim životom, ali i prekomjernom konzumacijom. Vino je jedan od proizvoda s najširim rasponom cijena, ujedno je statusni simbol, ali može biti i piće za potrošače s nižim primanjima. (Hall i dr, 2008). Definira ga globalna raznolikost, ekstremno složen sustav distribucije, nepravilan novčani tok i etiketa industrije kapitalno intenzivne imovine (Valette, 2017). Vino je proizvod bogat informacijama i vrlo složenog sastava, štoviše, vino nije samo proizvod, on je i iskustvo.

Vino je prije svega alkoholno piće. Pića s visokim postotkom alkohola podliježu posebnim i ekstremnim zakonskim regulativama svake zemlje, ali vino ne spada u tu kategoriju. Njegova promocija je dozvoljena na sve načine kao i za svaki drugi svakodnevni potrošački proizvod. Iz tog ga se razloga i doživljava kao zaseban *lifestyle*, te povezuje sa "zdravim" načinom života. O tome govori i istraživanje koje je proveo *Wine Market Council* 2020. godine, gdje je 37% ljudi izjavilo da je vino zdravije od bilo kojeg drugog alkoholnog pića, posebno u odnosu na pivo (6%) i jaka alkoholna pića (5%) (Wine Market Council, pristupljeno 1.11.2023). Suprotno tome, alkohol je ujedno i jedan od opijata koji stvaraju ovisnosti, te je njegova prekomjerna konzumacija zaista štetna za zdravlje. Nadalje, specifičnost koja se javlja kod vina, u odnosu na druge proizvode, je raspon cijena. Može ga se kupiti u supermarketu, za

svoga 1€/l, no cijena se za bocu proteže sve do aukcijskih cijena u rangu najskupljih svjetskih umjetnina (Valette, 2017). Slike i druge umjetnine mogu biti izložene, i neće “nestati”. Vino, bez obzira na plaćenu cijenu, jednom kad je konzumirano, više ga nema. Vino se proizvodi u mnogim dijelovima svijeta, a svaki ima svoj jedinstveni *terroir*, sorte grožđa, tradiciju proizvodnje vina i tehnološki napredak, što definira njegovu globalnu raznolikost (Hall, i dr., 2008). Ne postoje dva ista vina iz iste mikroregije, a kamoli iz dva različita kontinenta. Složen sustav distribucije očituje se u raznolikosti distribucijskih kanala od kojih zavise vinarije. U slučaju prodaje vina, to nikada nije isključivo jedan distribucijski kanal, neovisno o ekskluzivnosti proizvoda. Ekskluzivno vino želi vrhunski *Michelin star* restoran, ali i privatna fizička osoba, koja može biti kolekcionar ili vinar, ili samo vinski entuzijast kojem se vino u tom trenutku svidjelo. Iz tog se razloga vino prodaje: na kućnom pragu, kroz vinske kušaonice, veleprodaji koja je vezana na *HoReCa* subjekte, u maloprodaji, zatim članstvom u vinskim klubovima, putem mailing liste i pretplate, izvozom ili online prodajom. Nadalje, jedna od stvari koja čini vino i tu industriju dodatno zahtjevnom jest nepravilan novčani tok i obilježje kapitalno intenzivne djelatnosti. Vino provodi dugo vremena na zalihama u usporedbi s većinom proizvoda, razlog tomu je dug period proizvodnje i vrijeme potrebno za starenje vina. Nekada je to odluka vinara, a nekada je to zakonska regulativa. Vrijeme starenja vina se može kretati od svega par mjeseci, pa do više desetaka godina, što negativno utječe na novčani tok i stavlja ga u industriju koja iziskuje iznadprosječno visoke razine kapitala za redovno poslovanje (Valette, 2017).

Gore navedene karakteristike vino i vinsku industriju čine izazovnom, ali i zahtjevnom iz marketinškog aspekta. Vino karakteriziraju brojni i raznovrsni čimbenici koji mogu utjecati na kupnju, ali dodatan aspekt koji komplicira kupnju vina jest sam potrošač. S obzirom da vino nije samo piće, kako je gore navedeno, nego je i iskustvo, proces kupnje je određen s dvije strane. Prvo ga određuje vino kao proizvod, a drugo, kupac. Na proizvod utječe sve gore navedeno, a na kupca još dodatno utječu brojni drugi aspekti. Uz osobne preferencije i želje, kao i kod svakog drugog potrošnog dobra, na kupca i njegovu odluku o kupnji vina utječu kupčevo znanje o vinu, raspoloženje u kojem se nalazi prilikom kupnje vina, koji je povod kupnje vina, koja mu je namjena, gdje ga kupuje. Prilikom kupnje vina, jedan kupac, u različitim situacijama može pripadati različitim ciljnim grupama potrošača (Rubio, 2016). Navedeno čini analizu i segmentaciju tržišta u ovoj industriji izuzetno složenom, ali i generira

određena ograničenja u pogledu rezultata (Lanfranchi i dr., 2020), te samim time otežava kreiranje marketinških strategija.

4.1.2. Upravljanje marketingom u obiteljskim vinarijama prema načelima agilne metodologije

U nastavku će biti navedene neke marketinške aktivnosti, prilagođene agilnom načinu upravljanja organizacijom. Glavnina marketinških strategija vinarija jest određivanje osobnog smjera u kojem vinarija želi ići, temeljem poznavanja svojih kupaca, te sposobnost prilagodbe i praćenja trendova. Vinarstvo, baš kao i svaka druga industrija, ne trpi stagnaciju. Trendovi u proizvodnji vina se mijenjaju, a promjene su još brže u pogledu kupaca i njihovih odluka na kupnju vina.

Razvoj marke i imidža poduzeća: razvijanje snažne marke i povoljnog imidža ključno je za vinska poduzeća. To uključuje stvaranje prepoznatljivog identiteta marke, komuniciranje vrijednosti i priče koja stoji iza marke, što u konačnici gradi pozitivnu reputaciju, privlači potrošače i stvara lojalnost (Lanfranchi i dr., 2020). Prednost obiteljskih vinarija je u tome što pojam "obitelji" sam po sebi izaziva pozitivnu reakciju u ljudima/potrošačima. Nerijetko je obitelj sinonim za sinergiju i kvalitetu, jer kako je i prije naglašeno, reputacija u obiteljskim poduzećima je jedna od glavnih niti vodilja. S druge strane, prema Kalaiganamu, agilnost igra veliku ulogu u oblikovanju marke i imidža organizacije, omogućujući inovativnost, prilagodljivost, brzinu, povjerenje i pouzdanost. Agilnost omogućuje organizacijama kontinuirano inoviranje i prilagodbu svojih proizvoda (Kalaiganam i dr., 2021). Primjer toga u vinskoj industriji može bit kontinuirana kvaliteta vina iz godine u godinu, te kontinuirano posjećivanje vinskih festivala i sajмова kako bi pokazali svoju sposobnost da ispune obećanja i zadovolje očekivanja svojih kupaca te zadrže status i imidž.

Učinkovita komunikacija je bitna u svakom segmentu obiteljskog poduzeća, agilnoj metodologiji i vinskoj industriji. Agilnost u ovom slučaju potiče otvorenu komunikaciju, povjerenje i kvalitetnu razmjenu informacija u timu, u ovom slučaju obitelji. Učinkovita komunikacija u obiteljskoj vinariji, preduvjet je pozitivne komunikacije s njihovim kupcima. Učinkovita komunikacija vinarije uključuje komunikaciju putem različitih kanala, od društvenih medija, web stranica i vinskih događanja (Lanfranchi i dr., 2020), putem kojih

vinarije mogu komunicirati svoje novitete poput novih vinskih poslastica, vinskih etiketa, pakiranja, zatim nadolazeće *evente*, komunicirati svoju filozofiju vinarije i slično.

Marketing u stvarnom vremenu, koji uključuje praćenje aktualnih događaja i trendova, jedna je od ključnih karakteristika agilnog marketinga,. Za obiteljske vinarije je bitno da razumiju važnost tržišnih prilika koje donose novi trendovi, te je potrebno da u skladu sa svojim poslovnim modelom i filozofijom prate i prilagođavaju se novonastalim trendovima, kako bi mogle optimizirati svoje marketinške strategije te ostati konkurentne na tržištu (Bousquet, 2023).

Jedan od primjera tržišnih trendova koji se javljaju u vinskoj industriji je online prodaja, što nije iznenađujuće jer je danas sve dostupno za kupnju putem interneta pa tako i vino. Dobrobiti online prodaje vina za vinarije očituje se u smanjenom lancu prodaje, jer to nerijetko može biti i direktna prodaja kupcu, što im omogućuje veću kontrolu nad distribucijom i imidžem vinarije. Manja je vjerojatnost da će vino biti neadekvatno skladišteno, te da će neoštećeno doći do krajnjeg potrošača. Također su i popularna imerzivna iskustva koja u vinskom svijetu označavaju potpunu uključenost potrošača u aktivnost ili događaj na kojem prisustvuju. To je više od samog *wine tasting*-a, ta iskustva mogu uključivati ture vinogradom, tečajeve kuhanja uz vođene degustacije i tematska kušanja (Bousquet, 2023). Tim više, moguće ih je i prakticirati putem online platforma i virtualne stvarnosti, što je postalo vrlo popularno za vrijeme pandemije, ali se nastavilo i nakon njenog završetka. Na taj način kupci dolaze u veću interakciju s vinom i vinarom, te stvaraju osjećaj koji kasnije može biti povod za kupnju. Jedan od najnovijih trendova u vinskoj industriji su prirodna, organska i biodinamička vina. Oni predstavljaju svojevrsnu filozofiju u obradi vinograda, prerade grožđa te u procesu pravljenja vina u podrumu. Takva su vina najviše popularna među mlađom populacijom okrenutoj održivosti, ekološkoj osviještenosti i brizi za bolje sutra. To je trend koji je pokazao da mikro vinarije, u kratkom vremenu, prateći ovaj trend, mogu dospjeti u najprestižnije svjetske gastronomske kuće.

Nadalje, kontinuirano praćenje i predviđanje tržišnih signala, kao jedna od glavnih aktivnosti agilnog marketinga u vinskoj je industriji vrlo je važno, jer se navike i preferencije potrošača brzo mijenjaju, a u ovu industriji frekventno dolazi velik broj novih konkurenata. Bez obzira što je u vinskoj industriji, od posađenog trsa do prve rodne godine potreban vremenski period od 5 godina, za vinarije je bitno da pravovremeno predvide sve prepreke koje im se

moгу naći na putu te imaju spremna alternativna rješenja u slučaju negativnog ishoda. Primjer toga je upravo sadnja vinograda jednom vrstom grožđa koja je na prvu namijenjena mirnom jedno sortnom vinu. Dogodi se trend ekstremne potražnje za pjenušcem na tržištu kroz period od 5 godine, te uz pravovremenu edukaciju i pripremu, želje kupaca mogu biti zadovoljene.

Predviđanje tržišnih prilika važno je za sve elemente marketinškog miksa (4P). U vinarstvu se primjenjuje ista logika, evoluirana od strane Fieste i njegovog tima u 4E, koji je u odnosu na 4P, usmjeren na potrošača, a ne na proizvod. 4E su *expertise* (stručnost), *evaluation* (procjena), *education* (edukacija), i *experience* (iskustvo). Stručnost igra presudnu ulogu. Odnosi se na znanja i vještine koje potrošač/kušač posjeduje u razumijevanju i ocjenjivanju vina, te mu omogućuje dublje razumijevanje proizvoda i njegovih karakteristika. Potrošačima omogućuje donošenje informiranih odluka, što dovodi do smislenijeg i zadovoljavajućeg iskustva konzumiranja vina (Festa i dr., 2016). Ocjenjivanje se odnosi na potrošačevu prosudbu i ocjenu vina na temelju njegove kvalitete, okusa i ukupne vrijednosti. Ocjenjujući vino, potrošači mogu formirati mišljenje i donijeti odluke o njegovoj poželjnosti i prikladnosti za njihove preferencije, na temelju okusa, pakiranja, ali i na temelju poznavanja vinskog jezika koji se koristi na vinskim etiketama. Nadalje, edukacija se odnosi na širenje znanja i informacija o vinu potrošačima. To uključuje pružanje potrošačima potrebnog razumijevanja i vještina za učinkovito uvažavanje i ocjenjivanje vina. I na kraju je iskustvo, koje se u ovom slučaju stjeće samo učestalim kušanjem, komentiranjem i istraživanjem. Za kupca vina, stvara nezaboravne trenutke i asocijacije. Užitek i zadovoljstvo proizašli iz pozitivnog iskustva ispijanja vina mogu poboljšati percepciju potrošača za buduće kupnje i nerijetko ga može premjestiti iz jednog u drugi cjenovni rang. Jer poznavajući vina i njihove kvalitete, potrošač će rado potrošiti veću svotu novca, jer razumije njegov odnos cijene i kvalitete (Festa i dr., 2016).

Za kraj, kao posljednja od marketinški agilnih aktivnosti za vinarije je kontinuirana interakcija s kupcima. Zaharieva naglašava kako je vino proizvod s trenutnim učinkom na potrošača, uz visoku razinu diferencijacije, zato je usmjerenost na kupca temeljni izvor konkurentske prednosti vinarije (Zaharieva i dr., 2004). Iz tog je razloga bitno biti prisutan na vinskim događanjima, imati otvorenu kušaonicu za posjetitelje na kućnom pragu, biti prisutan u vinskom svijetu općenito. Uz direktnu interakciju, danas veliku ulogu u razvoju odnosa s

potrošačima ima digitalni marketing, putem kojeg se vrlo brzo može uspostaviti pozitivna komunikacija i veza između potrošača i marke s kojom komunicira. Digitalni se marketing smatra izuzetno korisnim u vinskoj industriji, posebno za male vinarije. Pruža bogatstvo informacija za potrošača, dopušta brzu komunikaciju o proizvodu, *terroir*-u, njegovoj dostupnosti i slično (Finotto i Mauracher, 2020). *Storytelling* je jedan od glavnih način promocije vina, a digitalni marketing u toj situaciji pruža širinu djelovanja. Nekada je tu priču pričao vinski kritičar ili *sommelier*, a danas se na *storytelling* mogu svi nadovezati. Sada svaki kupac vina može fotografirati vinsku kartu ili bocu vina i elektronički saznati što drugi ljudi kažu o vinima (Valette, 2017). Iz tog su razloga potrošači vina sve znatiželjniji i zahtjevniji te traže transparentnost i održivost u vinima, njihovom pakiranju i iskrenom *storytelling*-u (Bousquet, 2023)

4.2. Indirektna povezanost agilnog upravljanja i kriznog menadžmenta

Uvjeti ekonomskog pada, odnosno kriza ili recesija neizbježni su u određenom vremenskom periodu. Nemoguće je predvidjeti njihov točan dolazak, niti vrijeme trajanja, što za poduzeća stvara uvjete nesigurnosti. Svaka organizacija današnjice uz turbulentne i promjenjive poslovne cikluse ne može egzistirati bez određene pripravnosti na iznenadne poremećaje u poslovnom svijetu. Status pripravnosti ovisi od organizacije do organizacije, ali na spremnost organizacije da prebrodi krizne uvjete ovisi i njena snaga i otpornost.

Vrijednost agilnog pristupa za vrijeme pada ekonomija biti će prikazana kroz usporedbu sa kriznim menadžmentom, uz prethodno definiranje kriznog menadžmenta. U borbi protiv krize, ali i kreiranju otpornosti, odjel u kojeg se organizacije najviše pouzdaju jest odjel kriznog menadžmenta. Krize su specifični događaji ili situacije koje zahtijevaju jedinstvene i prilagođene odgovore, stvaraju osjećaj nestabilnosti i neizvjesnosti unutar organizacije, te zahtijevaju prilagodbu novim okolnostima (Betta i dr., 2019). Krizni se menadžment odnosi na proces rukovanja i rješavanja neočekivanih i ometajućih događaja koji predstavljaju prijetnju operacijama, ugledu ili dionicima organizacije. Uključuje prepoznavanje, procjenu i ublažavanje rizika, kao i razvoj strategija za učinkovit odgovor na krize. Upravljanje kriznim situacijama ima za cilj minimizirati negativan utjecaj krize i uspostaviti normalno poslovanje što je brže moguće. Krizni menadžment zahtijeva snažno vodstvo, donošenje odluka pod

pritisakom i učinkovitu komunikaciju. Krizni menadžment kreće s aktivnim djelovanjem u kriznim situacijama kada se organizacije suoče s događajima poput prirodnih katastrofa, financijskih kriza ili problema s reputacijom (Holbeche, 2018).

S druge strane, u pogledu krize, agilni pristup osigurava konstantni ritam rada, neovisno o uvjetima poslovanja zbog malih iterativnih ciklusa koji pružaju konstantnu provjeru rezultata te detekciju novonastalih uvjeta. Agilno upravljanje pruža redovite obrasce rada te pomicanje posla prema naprijed (Brover, 2020), čak i kada se ne vidi dugoročni cilj jer je u agilnom pristupu bitan i najmanji korak prema naprijed. Takvo poslovanje u uvjetima krize pruža osjećaj stabilnosti i normalnosti, što osigurava pozitivan *mindset* zaposlenika. Agilnost omogućuje brze promjene, postavljanje prioriteta, te prilagodbu novim okolnostima (Brover, 2020). Agile omogućava detektiranje krizne situacije kao prioritetne. U kriznom menadžmentu planiranje je ključno, ali može biti izazovno zbog nepredvidive prirode kriza, dok agilni menadžment naglašava prilagodljivost i prihvaća promjene, neovisno o njihovom nastanku. Također agilni menadžment promiče čestu i otvorenu komunikaciju među članovima tima kako bi se osigurala transparentnost i usklađenost, u svim uvjetima poslovanja. Krizni menadžment se također oslanja na učinkovitu komunikaciju, ali fokus je na širenju kritičnih informacija i koordinaciji odgovora u uvjetima krize (Betta i dr., 2019). Glavni cilj agilnog pristupa je isporuka visokokvalitetnog proizvoda koji ispunjava očekivanja kupaca, koji se u uvjetima krize transformira na isporuku jednako kvalitetnog proizvoda, ali uz promjene koje će minimalno, ili neće, unazaditi organizaciju. U upravljanju kriznim situacijama primarni cilj je ublažiti utjecaj krize, zaštititi živote i imovinu te vratiti normalno stanje (Betta i dr., 2019).

4.2.1. Primjena agilnosti u upravljanju krizama

Agilni pristup može biti odgovor na upravljanje krizama, jer, kako je već i prije spomenuto, omogućuje organizacijama da se brzo prilagode i odgovore na neočekivane situacije uz naglašenu fleksibilnost, suradnju i iterativno donošenje odluka, što je ključno tijekom razdoblja krize. Agilni pristup predviđa i priprema organizaciju za potencijalne poremećaje, neovisno o tome jesu li to poremećaji među timovima, proizvodnom procesu ili izazvani ekonomskim šokovima. Agilne su organizacije proaktivne u identificiranju potencijalnih rizika te razvoju planova za njihovo rješavanje, provode simulacije za različite krizne situacije

što im omogućuje pripremljenost i otpornost (Holbeche, 2018). One su usmjerene na izgradnju otpornosti i učenje iz prošlih iskustava, pa na krize gledaju kao na prilike za rast i poboljšanje, koristeći ih kao *pool* za inovacije i stratešku obnovu. Zbog poticanja eksperimentiranja, mogu čak i za vrijeme krize potaknuti inovacije i brži razvoj novih rješenja za rješavanje problema, ukoliko postojeći ne pomažu (Betta i dr., 2019). Generalno, agilni pristup u upravljanju kriznim situacijama promiče proaktivan i prilagodljiv način razmišljanja, omogućujući organizacijama da učinkovito prolaze kroz turbulentna vremena, ublažava sve udarce na organizaciju, kako bi udarac krize bio što manji. Posljedično, takav pristup kreira organizacije otporne na krizu, ne u potpunosti otporne, ali spremne za izlazak iz kriznog razdoblja u što kraćem vremenu, uz što manje posljedica. Time mogu podići svoju organizaciju visoko na ljestvici najotpornijih, te u tom pogledu kreirati kompetitivnu prednost nad svojim konkurentima. Biti otporan na vanjske čimbenike nije samo politika ili individualna vještina, već mora postati kultura organizacije (Hadjielias i dr., 2022).

4.3. Uloga agilne metodologije u kreiranju marketinške fleksibilnosti obiteljskih vinarija u vrijeme krize

Obiteljske vinarije, kako je i prije navedeno, uživaju status otpornih i fleksibilnih organizacija. Nedvojbeno je da male obiteljske vinarije primjenjuju metodologije i uzorke ponašanja koje nalikuju na agilni pristup. Uz veliku vjerojatnost da nisu svjesne svojih organizacijskih postupaka, kreirale su organizacije koje mogu i jesu uspješno odgovorile na pandemijsku krizu koja je za mnoge bila u potpunosti pogubna. Uz malu hijerarhiju, obiteljsko zajedništvo i pravilnom upotrebom marketinških aktivnosti, iskoristile su najviše od ove krize koliko su mogle, a neke su čak i dodatno iskočile u pogledu svog imidža i prepoznatljivosti. Agilno upravljanje i agilni marketing, u svom punom smislu, u vinskom svijetu još uvijek gotovo da i ne postoje, ali opet vinarije na svjetskoj razini vrlo su učinkovito prebrodile krizu, te su iznimno brzo organizirale svoje financije i prioritete. Štoviše, neke vinarije s izuzetno jakim imidžem i kolekcionarskim prizvukom, nisu osjetile financijske gubitke zbog udara pandemije. Golema potražnja za malom količinom vina, uz odgovarajuće marketinške aktivnosti usmjerene kreiranjem poželjnosti za tim vinima, stvorile su model prodaje vina unaprijed, te stvorile ekstremno otporne vinarije na sve vrste ekonomskih šokova (Ashton, 2021). Male i globalno nepopularne vinarije primijenile su neke reaktivne strategije koje su

uključivale samo nužne troškove kako bi stvari što duže ostale nepromijenjene, uglavnom u proizvodnom dijelu. Te su vinarije iz marketinškog aspekta primjenjivale proaktivne strategije, paralelno uz nastupanje pandemije, kako bi održale odnose sa svojim stalnim potrošačima, iskoristile tehnološku primjenu u svrhu uspostavljanja novih veza, zadržale svoju reputaciju i imidž na nivou te ostale prisutne na tržištu.

Istraživanje koje je proveo Goeij sa svojim suradnicima 2015. godine, u pogledu potrošnje alkohola u vremenima krize, pokazala su dva oprečna učinka. S jedne se strane alkohol konzumira više u kriznim vremenima, radi lakšeg svladavanja psihičkih tegoba izazvanih gubitkom posla, smanjenjem prihoda i neizvjesnom situacijom. S druge strane, alkohol nije primarno dobro, pa u uvjetima neizvjesnosti, kupnja, a posljedično i potrošnja, opadaju (De Goeij i dr., 2015). No za vrijeme ove krize, tj pandemije uzrokovane Corona-19 virusom, konzumacija vina među profesionalcima je porasla (Agnoli i Charters, 2022). Pod profesionalcima su navedeni ljudi koji kupuju vino iz hedonističkih razloga s barem malim znanjem o vinu, te s obrascem ponašanja da biraju etiketu vina koju će kupiti bazirano na razini svog znanja. Upravo to su ljudi koje su etablirane vinarije ciljale svojom marketinškom komunikacijom, prilagođenom uvjetima pandemije. Vinarije, koje su uglavnom smještene u ruralnim destinacija, koje nude aktivnosti na otvorenom i kontakt s prirodom, postale su atraktivna odredišta u vrijeme pandemije. Smatrale su se sigurnim opcijama za ljude koji su htjeli izbjeći mjesta s puno ljudi (Kastenholz i dr., 2022). Pružale su personalizirana iskustva putem online platforma. Nadalje, veliki broj vinarija uspostavilo je online shop, odmah po početku pandemije, i postalo dostupnije nego ikad. Najpoznatiji internetski *wine club membership* među vinarijama, u prvih nekoliko tjedana pandemije zabilježio je porast od 578% novoupisanih članova. U istom vremenskom periodu, prodaja putem njihovih pretplata porasla je za 49% (Dingwall, 2020). Također je najpoznatija vinska aplikacija na svijetu, *Vivino*, zabilježila rekordan dan u broju posjećenosti i novih korisnika, u prvom tjednu *lockdown*-a (Dingwall, 2020). Pandemija je ponudila priliku vinarijama da redizajniraju svoje poslovanje, kroz stvaranje inovativnih i atraktivnih proizvoda i destinacija. Vinski je svijet vrlo uspješno odgovorio i prigrio "novo normalno", te su puno bolje apsorbirale novonastalu situaciju od ostalih industrija. Iz minimalnih mogućnosti koje su mogle poduzeti, izvukle su maksimum. U tome se očituje snažna uloga fleksibilnog upravljanja i prilagodba, ponajviše iz marketinškog aspekta, jer im je to bilo jedino na raspolaganju u uvjetima pandemije. Ujedno

je to i karakteristika agilnih organizacija, te obiteljskih organizacija, što ukazuje na potencijalnu značajnu ulogu agilne metodologije u kreiranju marketinški fleksibilnih vinarija u vremenima krize. Naravno, neke su vinarije bile uspješnije u prilagodbi od drugih. Kastenholtz u svom post pandemijskom istraživanju naglašava kako je organizacijska izvedba varirala među vinarijama, u ovisnosti od modela upravljanja koje su primjenjivale. Vinarije koje su svoje upravljanje temeljile na ulaganjima u proizvodni proces morale su istražiti nove poslovne modele te modificirati postojeće kako bi se prilagodile uvjetima pandemijske krize (Kastenholtz, 2022).

5. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE AGILNOG UPRAVLJANJA U RAZVOJU MARKETINŠKE FLEKSIBILNOSTI OBITELJSKIH VINARIJA U VRIJEME PANDEMIJE

5.1. Metodologija istraživanja

5.1.1. Dizajn istraživanja

Prvi dio istraživanja odnosio se na komparativnu analizu pet studija slučaja, u ovom primjeru 5 obiteljskih vinarija koje pripadaju Plešivičkom vinogorju Hrvatske. Podaci su prikupljeni kroz dubinske intervjue koji su imali 14 otvorenih pitanja, u trajanju od 45 minuta. Vinarije u istraživanju označene su slovima od A do E, te će ta slova biti korištena prilikom njihovog spominjanja kroz interpretaciju rezultata. Nadalje, u svakoj su vinariji ispitana dva ispitanika te će oni biti označeni brojevima 1 i 2 uz slovo vinarije. U vinariji C postoji iznimka, gdje uz vlasnika vinarije nije postojao drugi relevantni ispitanik za provedbu dubinskog intervjua. Prije samog početka intervjua, svakom je ispitaniku dan upitnik za njihovu samoprocjenu vlastite agilnosti, koji će također biti korišten u interpretaciji i analizi rezultata radi lakšeg donošenja zaključaka.

Prvi se dio intervjua odnosi na utjecaj pandemije na cjelokupno poslovanje, utjecaj na odnose s kupcima, dobavljačima, promjenama u poslovanju te o među-obiteljskim odnosima za vrijeme pandemijske krize. Središnji dio intervjua sastajao se od pitanja o nasljeđivanju, s obzirom na to da se ispituju obiteljska poduzeća u kojima se najčešće defaultno događaju obiteljska nasljeđivanja. Nakon toga je slijedio dio pitanja o prethodnim krizama vinarija, kako bi se mogle usporediti s pandemijskom krizom. Na kraju su postavljena pitanja o obiteljskoj dinamici, njezinim utjecajima na poslovanje te usporedba s neobiteljskim poduzećima.

Podaci su bili analizirani na sljedeći način: prvo su analizirani intervjui svake vinarije zasebno kako bi se identificirale promjene izazvane pandemijom, načini na koje su pojedine vinarije odgovorile na promjene te kojim su se strategijama koristile. Potom su ti podaci uspoređeni sa upitnikom o agilnosti, te su u konačnici uspoređeni odgovori među vinarijama. Usporedile su se promjene, reakcije i pristupi među vinarijama, te su pronađene sličnosti, različitosti i iznimke svake vinarije koje su nakon toga prikazane u vidu ključnih **dimenzija** koje su bile

zajedničke među vinarijama kao odgovor na pandemiju. U konačnici, donesen je zaključak o cijeloj industriji na temelju ispitanog uzorka.

5.1.2. Opis uzorka

Sve ispitane vinarije poslovni su subjekti u obiteljskom vlasništvu. Geografski su smještene u kontinentalnom dijelu Hrvatske između Zagreba i Karlovca kao većih gradova te pripadaju vinskoj regiji Plešivica. Poslovanje im je isključivo obiteljsko sa zaposlenicima koji su članovi obitelji te s povremenim sezonskim radnicima. Vinarije su osnovane u 1990-im godinama prošlog stoljeća u turbulentnom gospodarskom okruženju prilikom početka slobodnog hrvatskog gospodarstva. Sve su se vinarije u svojim počecima susrele sa sporo rastućim tržištem, te vinarski neorijentiranim tržištem. U izgradnji vlastitog identiteta te izgradnji vinskog identiteta države, susrele su se s brojnim izazovima, preprekama i krizama. Danas te iste vinarije slove za jedne od najboljih u državi, s izgrađenom reputacijom, dobrim imidžem i snažnom markom. Štoviše, kao poslovni entiteti snažne su strukture, vrlo otporne na promjene tržišta te fleksibilne u svom poslovanju. O tome govori i snaga same regije jer slovi za regiju koja prednjači pred drugima u postavljanju trendova te izlaska na strana tržišta.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Analiza i interpretacija rezultata

U području vinske industrije, ali i poslovnog svijeta generalno, obiteljske vinarije stoje kao stupovi tradicije zanatstva i otpornosti. Međutim, u vremenima krize, kao što su gospodarske krize ili globalne pandemije te se organizacije suočavaju s jedinstvenim izazovima koje zahtijevaju prilagodljive marketinške strategije kako bi se osigurao njihov opstanak i kontinuitet. Ovim se istraživanjem htjela ispitati otpornost, te marketinška fleksibilnost obiteljskih vinarija, hrvatske vinske regije: Plešivice, za vrijeme pandemijske krize uzrokovane Covid-19 virusom. Kako bi se dobili primarni rezultati, proveden je dubinski intervju i upitnik o agilnosti vinarija.

Istraživanje je temeljeno na istraživanju (Mihotić, Raynard, Sinčić Ćorić, 2023.) koje je generiralo dva pristupa upravljanja obiteljskim poduzećima za vrijeme krize: retrospektivan pristup koji za cilj ima održati stabilno organizacijsko funkcioniranje i održavanje stvari nepromijenjenima, te prospektivan pristup koji ima za cilj korištenje resursa strateški i na fleksibilniji način.

Tabela 2 Nazivi ispitanih sudionika

OZNAKA VINARIJE	ISPITANICI	BROJ ZAPOSLENIKA	GODINA OSNUTKA
VINARIJA A	ISPITANIK 1	4	1993.
VINARIJA A	ISPITANIK 2		
VINARIJA B	ISPITANIK 1	3	1998.
VINARIJA C	ISPITANIK 1	4	1999.
VINARIJA C	ISPITANIK 2		
VINARIJA D	ISPITANIK 1	7	1992
VINARIJA D	ISPITANIK 2		
VINARIJA E	ISPITANIK 1	8	1995.
VINARIJA E	ISPITANIK 2		

Izvor: vlastita izrada

Detaljnou analizou podataka detektirane su četiri dimenzije. One uključuju: **održivost poslovnog modela, održivost odnosa s kupcima i dobavljačima, nove kanale distribucije i održavanje komunikacije.**

Tabela 3 Kratki opis dimenzija po vinariji

Dimenzija	Održivost poslovnog modela	Održivost odnosa s kupcima i dobavljačima	Novi kanali distribucije	Održavanje komunikacije
Vinarija A	<ul style="list-style-type: none"> - Prethodne krize nisu imale utjecaj - Investicije usred globalne krize - Tržište finih vina 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekskluzivna distribucija – mali broj distributera = otvorena, osobna komunikacija - Učinkovita komunikacija s individualnim kupcima 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinske degustacije na otvorenom - Domaće tržište turista - Osobna dostava na kućni prag 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacija na društvenim mrežama - Snažna i učinkovita obiteljska komunikacija - Preraspodjela uloga
Vinarija B	<ul style="list-style-type: none"> - Prethodne krize nisu imale utjecaj - Tržište finih vina - Ušteđevina za nesmetano poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekskluzivna distribucija – mali broj distributera = otvorena, osobna komunikacija - Učinkovita komunikacija s individualnim kupcima 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinske degustacije na otvorenom - Domaće tržište turista - Osobna dostava na kućni prag 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacija na društvenim mrežama - Snažna i učinkovita obiteljska komunikacija - Preraspodjela uloga
Vinarija C	<ul style="list-style-type: none"> - Prethodne krize nisu imale utjecaj - Investicije usred globalne krize - Tržište finih vina - Ušteđevina za nesmetano poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekskluzivna distribucija – mali broj distributera = otvorena, osobna komunikacija 		<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacija na društvenim mrežama - Snažna i učinkovita obiteljska komunikacija - Preraspodjela uloga

Vinarija D	<ul style="list-style-type: none"> - Prethodne krize nisu imale utjecaj - Investicije usred globalne krize - Tržište finih vina 	<ul style="list-style-type: none"> - Pravo prvokupa i privilegiranih informacija - Ekskluzivna distribucija – mali broj distributera = otvorena, osobna komunikacija - Učinkovita komunikacija s individualnim kupcima 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinske degustacije na otvorenom - Online prodaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacija na društvenim mrežama - Snažna i učinkovita obiteljska komunikacija - Preraspodjela uloga
Vinarija E	<ul style="list-style-type: none"> - Prethodne krize nisu imale utjecaj - Tržište finih vina 	<ul style="list-style-type: none"> - Pravo prvokupa i privilegiranih informacija - Učinkovita komunikacija s individualnim kupcima 	<ul style="list-style-type: none"> - Online prodaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacija na društvenim mrežama - Snažna i učinkovita obiteljska komunikacija - Preraspodjela uloga

Izvor: vlastita izrada

Nadalje, kroz interpretaciju rezultata, dimenzije će biti pomno prikazane, zašto su one razlozi uspješnog odgovora vinarija na pandemiju.

Utjecaj pandemije na poslovanje vinarija te njihove svakodnevne aktivnosti, bio je vrlo sličan, uz nekoliko iznimaka u pripremljenosti i načinu poslovanja u samoj vinariji. Sve vinarije u istraživanju osim vinarije E, vezane su isključivo na prodaju vina putem HoReCa kanala. Vinarija E, osim veleprodaje, u svom segmentu poslovanja ima maloprodaju putem svojih vinoteka: *“Mi se razlikujemo od drugih vinarija, mi osim veleprodaje imamo i svoje vlastite točione/vinoteke. Po tržnicama u Zagrebu, Rijeci i Karlovcu.”* (vinarija E, ispitanik 1). COVID-19 imao je značajan utjecaj na ugostiteljsku industriju, točnije, prema McKinseyevom izvješću, ugostiteljski sektor doživio je jedan od najtežih padova tijekom pandemije.

Ograničenja putovanja, mjere karantene te oklijevanje potrošača da se uključe u aktivnosti koje uključuju društveno okupljanje, za posljedicu je imalo zatvaranje svih kanala ugostiteljskog sektora, te svih onih sektora indirektno vezanih na njih (Craven i dr., 2022) Vinarije koje su bile vezane samo na distribucijske kanale HoReCa sektora, bile su zaista pogođene na način da im je prodaja u potpunosti stala, te su im prihodi svedeni na nulu: *“Pošto smo mi okrenuti prema prodaji HoReCa kanalima, u jednom trenutku je bila zaustavljena potpuno prodaja.”* (vinarija C, ispitanik 1). No ipak, kroz razgovore s vinarima, primijećeno je kako su sezone poslije pandemije bile jedne od najboljih za prodaju plešivičkih vina, te da ih pandemija nije unazadila, štoviše, okrenula ih novom i boljem rastu. *“Prvo ljeto bez fizičkog distanciranja, bila je najbolja sezona ikad. Da se nije desila odluka o standardnoj količini proizvodnje u koroni, danas ne bi imali dovoljne potrebne količine za prodaju”* (vinarija A, ispitanik 1), a u vinariji D govore: *“Nisu se dogodile neke velike promjene u pandemiji, što se tiče vizije i poslovanja. Zato što je ta pandemija bila relativno kratka, onda je došla vrlo dobra sezona.”* (vinarija D, ispitanik 1)

Dimenzija 1 – održivost poslovnog modela

Uspješnost i rast vinarija te rast njihove popularnosti postavilo je upitnike oko izdržljivosti i otpornosti vinarija Plešivičke vinske regije, te je nametnulo pitanje: kako su poslovni subjekti bez mogućnosti generiranja prihoda za vrijeme najveće svjetske krize u novijem svijetu uspjele opstati i rasti. Tu se kao odgovor pokazala prva dimenzija ovog istraživanja: **održivost poslovnog modela** kao kritični aspekt otpornosti. Godine postepenog rasta, rada, učenja i predanosti obitelji prema istom poslu, kreirale su snažne poslovne modele. O snazi govore odgovori vinara na pitanja o proteklim krizama u njihovom poslovanju, iz vinarije A: *“Financijsku krizu 2008. nismo osjetili jer smo se mi u tom periodu krenuli pojavljivati na tržištu sa svojim novim inovativnim proizvodima. Nama je zapravo s početkom krize 2008. godine prodaja u poslu najviše krenula.”* (vinarija A, ispitanik 2). O istom govore i u vinariji C i D: *“Ove konkretne ekonomske krize, 2008 i pandemijska kriza, mi ih financijski nismo osjetili. Ako pogledamo dalje u prošlost, imali smo jedan problem u 90-im godinama, kada smo zbog neinformiranosti dobili kaznu. To je bila naša jedina interna kriza zbog vlastite nepažnje”* (vinarija C, ispitanik 1) *“Kada je bila kriza 2008, naša vinarija se tada razvijala i tada smo*

samo rasli, tu krizu stvarno nismo osjetili. Tu su se polako već dizale cijene vina i rasla im je vrijednost na tržištu.” (vinarija D, ispitanik 1) Snaga vinarija počiva na postepenom rastu i razvoju unazad 30 godina, zbog “tereta” obitelji, odluke, investicije i ulaganja događale su se postepeno.

Čak su 3 vinarije u početku pandemije bile usred investicija koje im također nisu stvorile financijske probleme, te su rekle kako su imale generirane prihode iz prethodnog poslovanja, koji su im omogućili nesmetano obavljanje poslovanja. “U tom smo periodu kupili novi vinograd i traktor.” (vinarija A, ispitanik 2), “Pandemija je krenula 2020. koja je bila jako aktivna u našoj vinariji, sadili smo veliki vinograd, i u toj godini smo krenuli s našim projektom izgradnje nove vinarije.” (vinarija C, ispitanik 2), “Bili smo u završnim fazama otvaranja restorana pa smo tu još imali neke investicije da završimo.” (vinarija D, ispitanik 1) Kao i u prethodnim krizama, ovi se poslovni subjekti nisu rizično zaduživali niti investirali. Dugogodišnje strpljenje i postepeni rast najveći su adut njihovog održivog poslovnog modela: “Išli smo u korak s krizama, nismo se previše zaduživali i jednostavno smo sve pustili da ide svojim tokom. Koliko smo zaradili toliko bi i uložili iduće godine u poslovanje.” (vinarija A, ispitanik 1)

Vinogradarstvo kao sastavni dio vinarstva ima konstantne fiksne troškove, neovisno o toku prodaje vina. Kako bi poslovanje i vinogradarstvo teklo nesmetano, vinarije neovisno o krizama, moraju imati novčana sredstva na raspolaganju za vinogradarstvo i podrumarstvo. Kvalitetno upravljanje novčanim tokovima omogućilo im je rast kroz godine te generiranje uštedevine za krizne situacije. “Prije korone imali smo spremne novce za širenje i kupnju novih vinograda, za kupnju novih strojeva, i onda smo od te uštedevine lakše preživjeli početnu stagnaciju prodaje.” (vinarija B, ispitanik 1), i u vinariji C govore “Znali smo da ćemo s našom financijskom uštedevinom i zaradom od zadnjih 20 godina izdržati i preživjeti pandemiju.” (vinarija C, ispitanik 2)

Kao ispravan oblik modela poslovanja, pokazalo se ulaganje u kvalitetu i pozicioniranje na tržišta “finih vina”, koja zbog svoje proizvodnje i svojstava spadaju u sam vrh kvalitete proizvodnje vina. Govorimo o buteljiranim, premium vinima koja se ne rade za tržišta široke potrošnje i ne prodaju u lancima supermarketa. Takva se vina rade kako bi s godinama

postala još bolja, te se rade za krajnjeg kupca koji će ga razumjeti. Takvim vinima posebno pogoduje duže odležavanje, tako da vinarijama s Plešivice, neprodana vina u godini pandemije nisu ostala na zalihama bez svijetle budućnosti. Štoviše, ta su vina bila još i bolja, a o tome govore svi ispitani vinari: *“Srećom mi se bavimo proizvodnjom vina kojima nije bitno da se prodaju u jednoj godini, tim više, njima odgovara odležavanje, ona tada postaju bolja.”* (vinarija C, ispitanik 1), *“Naša vina koja proizvodimo mogu stajati godinu, dvije ili pet, to im čak i pogoduje.”* (vinarija A, ispitanik 1) *“Čak smo razmišljali da je to potencijalno i dobro za naša vina, jer ionako su išla prerano na tržište, ovako će sada duže dozrijevati, jer mi smo vinarija kojoj je uvijek falilo vina, pa kratkoročno to nama i našim vinima nije naštetilo.”* (vinarija D, ispitanik 1)

Poslovni model koji primjenjuju sve ispitane vinarije, model je dugoročne isplativosti, što se upravo i pokazalo za vrijeme najveće svjetske krize. Iziskuje strpljenje, dosljednost i predanost, no stvara snažne i otporne poslovne subjekte koji su sposobni odgovoriti na razne krizne situacije.

Dimenzija 2 – održivost odnosa s dobavljačima i kupcima

Primjenom održivog poslovnog modela u upravljanju vinarijama, vinarije su stvorile vrlo kvalitetne i lojalne odnose sa svojim dobavljačima, ali i kupcima. U vremenu krize, najbitnija stavka je osigurati potreban nužan materijal i kupce koji će se neovisno o krizama vratiti. Što dovodi do druge detektirane dimenzije u istraživanju koja je imala značajan utjecaj na uspješan odgovor na pandemiju: **održivost odnosa s dobavljačima i kupcima**. Isti se također isprepliće s dimenzijom prije, kroz agilno i pravovremeno upravljanje svojim resursima. Sve su vinarije bile spremne s nabavljenim materijalom za 2020. godinu, te ih pandemija nije spriječila u odrađivanju svojih redovnih poslova koji iziskuju nabavu repromaterijala: *“Naša je sreća bila da smo mi godinu dana unaprijed naručili repromaterijal za tu godinu.”* (vinarija A, ispitanik 1), u vinariji B, *“Što se tiče dobavljača našeg repromaterijala, čepova kapica, etiketa. Mislim da je u tom trenutku sve nekako počelo jako poskupljivati. Za 2020 smo imali već sve pripremljeno.”* (vinarija B, ispitanik 1) također i u vinariji C: *“Nije nam bilo teško nabaviti materijal, jer smo sve imali dogovoreno unaprijed.”* (vinarija C, ispitanik 2)

U središtu njihove otpornosti leži temelj održivih odnosa koje njeguju s dobavljačima i kupcima. Kroz otvorenu komunikaciju i uzajamnu potporu, te su vinarije prebrodile poremećaje u opskrbnim lancima. Vrlo osobna i interna komunikacija s dobavljačima urodila je plodom pravo prvokupa i privilegiranih informacija u vremenima kada je bila nestašica repromaterijala na svjetskoj razini. O čemu govore u vinariji D: *“Dobavljač boca je dobro razumio situaciju oko plaćanja i nije bio nikakav problem, jer smo prije sve svoje obveze podmirili na vrijeme pa nam je i mogao izaći u susret. On je bio spreman, kroz komunikaciju da nam da boce na konsignaciju.”* (vinarija D, ispitanik 1), vinariji E se također isplatilo njegovati dobre odnose s dobavljačima: *“Naši su nam dobavljači izašli jako u susret i omogućili nam i pronašli neke boce koje bi barem koliko toliko odgovarale našem dizajnu u godini kada je bila nestašica stakla.”* (vinarija E, ispitanik 1)

S druge strane, dajući prednost transparentnosti i brzom odgovoru, ne samo da su zadržali lojalnost kupaca već su stvorili dublje veze usred neizvjesnosti. Dugogodišnjom kontinuiranom kvalitetom, sve su vinarije u vrijeme pandemije već bile okružene kupcima/distributerima koji su ih cijenili i radili s njima duži niz godina. S obzirom na to da su vinarije imale u to vrijeme vrlo ekskluzivnu distribuciju, nije se radilo o velikom broju veleprodajnih kupaca, tako da s njima vinari nisu imali problem otvoreno govoriti o problemima koje je nametnula pandemija. U vinariji A na tu temu govore o komunikaciji s distributerima na sljedeći način: *“Mi smo s njima razgovarali i razmjenjivali informacije što i kako ćemo dalje. svi su oni bili svjesni da mi vinari živimo isključivo od toga.”* (vinarija A, ispitanik 1), također i u vinariji C: *“Kod nas nije bilo nikakvih promjena, svi naši kupci, distributeri i prijatelji sommelieri, ugostitelji koji su dolazili kod nas, koji su s nama surađivali, nisu pokazali nikakvo nerazumijevanje, i mislim da je svima u pandemiji bilo jasno da moramo imati veliku toleranciju i da svi moramo izdržati period koji je pred nama.”* (vinarija C, ispitanik 2) Također se i kroz razgovor s vlasnikom vinarije E moglo vidjeti da su odnosi među distributerima na vrlo osobnoj razini: *“Dok s distributerima, poslovanja nije bilo, ali smo održavali kontakte s njima, imali razgovore o alokaciji dogovorenih proizvoda, smanjenju količina, dodatnim rabatima, odgođenim plaćanjima i slično. No nije bilo zbog*

toga nikakve prevelike zamjerke, jer smo se svi pronašli u istom problemu.” (vinarija E, ispitanik 2)

Osim veleprodajnih kupaca, vinarije prodaju svoja vina i privatnim fizičkim osobama na kućnom pragu. Za vrijeme lockdown-a, vinarije nisu bile u mogućnosti organizirati vinske degustacije i maloprodaju u svojim vinarijama. S obzirom na višak vremena koje su imale, vinarije su s kupcima održavale vrlo aktivan odnos putem svojih društvenih mreža. Želja im je bila ostati relevantan na tržištu, te obavještavati i dalje svoje kupce o novostima u vinariji. Što se vidi iz odgovora vinara: *“Više smo s kupcima komunicirali marketinški, da ih uvedemo u naše proizvode i tako da im pomognemo, da se tu poboljša prodaja kada krene, komunikacija da to kad krene to tržište kad se otvori, da se bolje zastupimo. Kroz pozive, druženja, kroz promociju naših proizvoda i tako.”* (vinarija D, ispitanik 1) *“Kroz marketing, na taj smo način rješavali da nam kupci budu dodatno obaviješteni o svemu, da su upoznati što i dalje nudimo, te da i dalje dostavljamo na kućne adrese.”* (vinarija E, ispitanik 1) *“S pojedinačnim smo kupcima doživjeli veću povezanost nego ikad prije, jer ljudi koji su inače kupovali naša vina u vinskih shopovima i nekim drugim gradovima, sada su se počeli javljati privatno, komunicirali smo privatno, dostave smo im vršili privatno, počeli su dolaziti u našu vinariju.”* (vinarija B, ispitanik 1)

Učinkovita komunikacija, uključujući i promociju na društvenim mrežama, pokazala se kao kvalitetno iskorištavanje digitalnih platformi. Ne samo da osiguravaju veću vidljivost, već i potiču angažman i lojalnost kupaca: *“Mi smo za vrijeme pandemije i dalje nastavili imati našu redovitu komunikaciju na društvenim mrežama s obzirom na to da u početku ljudi nisu znali što ih čeka i zatvorili su se u svoje domove. Prvih mjesec dana je bilo jako interaktivno. Ljudi su bili u kućama, družili su se, otvarali boce koje su čuvali određeno vrijeme u svojim arhivima i onda smo na kraju dobili jako puno slika i videa druženja ljudi iz svojih domova.”* (vinarija A, ispitanik 1)

Godine stvaranja osobnih odnosa s dobavljačima, velekupcima, ali i osobnim kupcima, generiralo je snažnu poslovnu sponu koju nije narušila kriza, štoviše potaknula ih je na dodatnu komunikaciju te im pokazala snagu i vrijednost odnosa koje su stvorili s godinama.

Dimenzija 3 - novi kanali distribucije

Angažman na društvenim mrežama urodio je plodom, dodatno, odmah nakon popuštanja mjera lockdown-a i socijalnog distanciranja. Vinarijama se otvorio novi kanal distribucije na vlastitim dvorištima. Što dovodi do nove dimenzije ovog istraživanja, kao odgovor na pandemiju: **novi kanali distribucije**. Budući da su gradovi bili epicentri pandemije, mnogi ljudi tražili su utočište u ruralnim područjima kako bi pobjegli od gusto naseljenih urbanih središta. Ruralna područja nudila su više prostora, manje gužve i percipirani manji rizik od prijenosa virusa. Unatoč izazovima koje je postavila pandemija na turistička mjesta, pojedinci su tražili nove načine da uživaju u sigurnim, društveno distanciranim aktivnostima u slobodno vrijeme. Kao jedan od oblika bijega, nametnule su se vinarije. Vlasnici vinarija, agilno su odgovorili na socijalno distanciranje, te organizirali posjete vinarijama i vinske degustacije na otvorenom i obilazak vinograda. To je vinarijama bio jedan od novih kanal distribucije svojih vina. Novo tržište, što je u ovom slučaju bilo domaće tržište tj. domaći turisti. Do prije pandemije, vinarije su uglavnom održavale degustacije za strane turiste, što se u pandemiji promijenilo, a i nastavilo istim trendom u poslijepandemijskom razdoblju. O čemu govore u vinariji A i B: *“S obzirom na to da su granice bile zatvorene, turisti su počeli otkrivati vinske krajeve hrvatske. Do pandemije smo imali jako puno stranih turista, 90%, a u periodu korone, s popuštanjem međuzupanijskih mjera, kada je tržište bilo otvoreno, jako velika količina ljudi, točnije, Hrvata, počela je otkrivati krajeve lijepo naše, a i Plešivicu kao vinsku regiju”* (vinarija A, ispitanik 1) *“Kada je ljeto došlo, organizirali smo naše vinske degustacije tako da smo ljude mogli primiti vani, na više lokacija po dvorištu. Isto tako smo poštovali sve mjere koje je država odredila, ali tijekom ljetnih mjeseci, sve su degustacije bile vani, ljudi su se osjećali ugodno i sigurno.* (vinarija A, ispitanik 1) *“Znači proširio se krug ljudi koji su dolazili na degustacije, ljudi za koje do tada nisam ni znao da konzumiraju naša vina. U koroni je bilo puno više domaćih ljudi koji su dolazili, puno više nego prije.”* (vinarija B, ispitanik 1)

Kao drugi novi kanal distribucije, vinarije su iskoristile moć online prodaje. Mnogi su se ljudi u pandemiji okrenuli online kupnji kao sigurnoj i prikladnijoj alternativi tradicionalnoj kupovini. Otvaranjem web shopova, vinarije su mogle diverzificirati svoje kanale prodaje te djelomično nadoknaditi dio gubitaka prihoda uslijed lockdown-a. Taj prihod nije bio velik, ali

dostatan da više nije nula. Dvije od 5 vinarija otvorile su web shop u prvim tjednima pandemije: *“Više smo se nekako okrenuli direktnoj prodaji, web shopu, mada to nije bila neka velika prodaja, ali je bio dodatni manji vjetar u leđa.”* (vinarija D, ispitanik 2) te u vinariji E: *“Mi smo web shop i online prodaju planirali i prije korone i pandemije, ali je ona to dodatno ubrzala. Taj cijeli proces smo u tjedan dana uspjeli riješiti, razvili web shop, i kroz dodatna oglašavanja putem društvenih mreža promovirali smo web prodaju.”* (vinarija E, ispitanik 1) Druge su dvije vinarije, A i B, vršile dostave na kućne adrese kako bi zadovoljile djelomičnu potražnju svojih kupaca. Također, ispostavilo se da je uvođenje web prodaje bilo dugoročno strateško ulaganje. Uspostava internetske prisutnosti i infrastrukture e-trgovine, ne samo da je omogućila vinarijama da se brzinski prilagode trenutnoj situaciji, već ih je dugoročno pozicionirala u digitalnom svijetu i dozvoljava im online prodaju i danas: *“To nam je jako dobro pridonijelo, i danas kada je gotova pandemija, taj nam segment donosi dodatnu zaradu i dalje.”* (vinarija E, ispitanik 1)

Agilni odgovor na krizu, poput online prodaje, osobne dostave i vinkih degustacija na otvorenom, obzirom na nemogućnost standardne distribucije, vinarijama je generirao prihod u vremenu kada se to činilo nemogućim.

Dimenzija 4 - održavanje komunikacije

Kao posljednja detektirana dimenzija ovog istraživanja je: **održavanje komunikacije**. Ova se dimenzija temelji na 3 segmenta: 1. komunikacija na društvenim mrežama, koja je već prije u tekstu bila spomenuta, 2. obiteljski resursi i učinkovita komunikacija među članovima obitelji te 3. redistribucija uloga.

Kao što je već spomenuto, kvalitetna komunikacija na društvenim mrežama osnažila je odnose sa starim kupcima te donijela vinarijama nove kupce. S obzirom na to da im je to bio jedini marketinški alat kojim su se u trenutku lockdown-a mogli služiti, iskoristili su ga vrlo dobro. Nadalje, poticanjem kulture otvorene komunikacije i suradnje, obiteljske su vinarije ojačale svoju otpornost i jedinstvo u vrijeme pandemije. Uslijed ograničenja kretanja, članovi obitelji provodili su puno više vremena zajedno, što je i psihološki bilo vrlo pozitivno i poticajno za članove i poslovanje općenito: *“Naša je sreća bila da svi živimo zajedno, na*

istom dvorištu, naša cijela obitelj, pa smo kroz naše svakodnevno druženje mogli održavati i naše poslovne razgovore i za naše pojmove imali smo normalan život.” (vinarija A, ispitanik 1), *“Pandemija nam je dala malo više slobodnog vremena pa smo se možda mogli više družiti i imali smo više vremena za razmišljanje.”* (vinarija C, ispitanik 2), *“Kao obitelj smo se puno više družili, puno smo se više razgovarali i povezali u tom periodu, i tako pošto nisi nigdje izlazio i bio si u užem krugu obitelji.”* (vinarija D, ispitanik 1) Zajedničko provedeno vrijeme članova obitelji koji su ujedno i zaposlenici vinarije, bilo je glavni razlog učinkovite i brze komunikacije. Iskorištavanjem zajedničkih vrijednosti i stručnosti obitelji i vinarije su se mogle vrlo brzo i učinkovito prilagoditi svakoj situaciji: *“Naša je komunikacija bila trenutna, naši dogovori su bili trenutni, pa su i naši odgovori mogli biti trenutni. Mi smo mogli u svakom trenutku postaviti prioritete, i odraditi što nam je tada bilo najbitnije, doduše radimo to i uvijek, ne samo u krizi.”* (vinarija A, ispitanik 1), *“Nama je apsolutno prednost bila da smo u pandemiji bili obiteljska firma. Nismo bili veliki sustav. Svi procesi se dogode u svega par razgovora za stolom.”* (vinarija E, ispitanik 1) Dodatno, redovnom komunikacijom, članovi obitelji kao zaposlenici, mogli su postaviti financijske prioritete te sudjelovati vlastitim primanjima: *“Najviše smo razmišljali da privatne troškove maksimalno smanjimo i da se ne troši previše kako bi mogli poslovno funkcionirati.”* (vinarija A, ispitanik 1), *“Morali smo razmišljati dodatno o našim troškovima, po potrebi ih smanjiti. Jer kada ti imaš u firmi 5 ili 6 ljudi baš na plaći, znači zaposlenika, oni traže i očekuju svoju plaću bez obzira na sve, a mi se obiteljski možemo svi zajedno sjest i dogovoriti da zajedno stisnemo, smanjimo plaće i preguramo krizu.”* (vinarija B, ispitanik 1), *“Specifična je situacija da smo obiteljski posao, tako da zaposlenici su bili članovi obitelji. Razumljivo je bilo, ako nismo imali za isplatu full plaća, isplatili smo si samo doprinose i ono osnovno.”* (vinarija D, ispitanik 2)

Učinkovita komunikacija i suradnja među članovima obitelji bili su ključni za treći segment a to je uspješna preraspodjela uloga tijekom pandemije. Vinarije su imale koristi od raznolike stručnosti i vještina svojih članova, jer s ograničenim resursima, neizvjesnošću o trajanju pandemije, i viškom vremena, mogle su same odraditi više posla nego inače. *“U organizaciji posla imali smo više vremena pa smo nastojali podjelu posla raspodijeliti, donijeti neke nove odluke, kako i na koji način će tko biti zadužen za nešto. Zaposlenici su ravnopravno sudjelovali u svim našim odlukama jer smo se svi morali usuglasiti.”* (vinarija A, ispitanik 2) *“Više se nas uključivalo i u druge aspekte poslovanja. U obiteljskom poslu su uloge izrazito*

široke, što se tiče samog rada. Jer ti kad radiš nešto, uglavnom moraš znati i sve drugo. Nema oštro definiranog radnog mjesta.” (vinarija C; ispitanik 2) Umjesto preraspodjele uloga, kod nekih je vinarija bila izraženija prenamjena uloga: *“Mi smo obiteljska vinarija i dosta smo se mogli preraspodijeliti. Tu je bila interna preraspodjela posla. S jednog na drugo radno mjesto. Prenamijenili smo zaposlenike koji nisu mogli u vinotekama raditi, bili su dostavljači ili slično.”* (vinarija E, ispitanik 1) Ujedno je preraspodjela uloga donijela smanjenje troškova, iskorištavanjem vlastitih ljudskih resursa: *“Nismo toliko trebali sezonskih radnika, ili nadničara, zato što smo više imali slobodnog vremena, pa smo mogli sami odraditi više posla u vinogradu i u podrumu. Tako da smo mogli puno više toga sami odraditi, bez sezonskih radnika. Na super činjenica je da se ta praksa zadržala i nakon korone. više to prakticiramo da više sami radimo.”* (vinarija B, ispitanik 1)

Kroz prizmu posljednje dimenzije možda se najjasnije vidi djelovanje vinarija kao agilnih organizacija. Četiri od pet glavnih segmenata koje čine organizaciju agilnom, primijenjeno je: **samoorganizirajući timovi skloni brzom djelovanju, konstanta suradnja s kupcima, kontinuirano poboljšanje procesa i agilni mindset.** Generalno, otpornost i marketinška fleksibilnost koju su pokazale obiteljske vinarije na Plešivici tijekom pandemije COVID-19, naglašava snagu održivih poslovnih praksi, otpornih odnosa, fleksibilne radne snage i prilagodljivost vodstva. S izlaskom iz pandemije, snažnije i ujedinjenije nego prije, pokazale su da se obiteljskim snagama mogu prevladati čak i najgore krize.

5.3. Ograničenja istraživanja

Ovaj rad kvalitetno prikazuje poslovanje vinarija u plešivičkom vinogorju u vremenima krize, te njihovu nenamjernu provedbu agilnih modela upravljanja, no ipak postoji nekoliko ograničenja ovog istraživanja: geografski fokus, kvalitativna metodologija, vremensko ograničenje, pouzdanost i valjanost podataka te nedostatak komparativne analize.

Geografski fokus: istraživanje je usmjeren isključivo na obiteljske vinarije samo jedne vinske regije u Hrvatskoj, što predstavlja vrlo uski geografski fokus. Različite regije, i različite vrste vinarija, generalno mogu pokazati različite odgovore na krizu, i ne moraju nužno imati modele upravljanja koji odgovaraju agilnoj metodologiji.

Kvalitativna metodologija: ovo je istraživanje provedeno dubinskim intervjuima s dionicima iz 5 vinarija. Ova metoda pruža bogate i detaljne uvide, ali je podložna pristranosti i subjektivnosti pri davanju ali i tumačenju odgovora i rezultata. Također, istraživanje se temelji na maloj veličini uzorka i ne obuhvaća sve postojeće vinarije Plešivičke vinske regije.

Vremensko ograničenje: istraživanje je provedeno 3 godine nakon razdoblja pandemije, što implicira da se dionici intervjuja ne sjećaju svih problema i odgovora na istih, te postoji mogućnost da bi dali drugačije odgovore da je istraživanje provedeno neposredno po završetku pandemije. Tekući utjecaj pandemije i naknadni ekonomski uvjeti mogu dovesti do različitih rezultata.

Pouzdanost i valjanost podataka: sudionici mogu dati društveno poželjne odgovore ili se možda neće prisjetiti svih događaja i donesenih odluka. Oslanjanje na podatke koje sudionici sami navode može dovesti do problema s pouzdanošću i valjanošću.

Nedostatak komparativne analize: istraživanje ne uključuje komparativnu analizu s vinarijama u neobiteljskom vlasništvu ili vinarijama u drugim regijama. Komparativna analiza bi mogla omogućiti jasnije razumijevanje te ukazati na postojanje nenamjerne agilnosti jedinstvene za obiteljske vinarije na Plešivici. Komparativna bi analiza mogla pokazati radi li se o širem fenomenu, ili samo o jednom izoliranom slučaju jedne vinske regije.

6. ZAKLJUČAK

Pandemija izazvana virusom COVID-19, utjecala je na sva globalna gospodarstva, a regije ovisne o turizmu doživjele su posebno teške poremećaje. Hrvatska kao istaknuta turistička destinacija doživjela je drastičan pad turizma pa tako i sektor vinarstva. Vinska industrija kao vitalna komponenta hrvatskog gospodarskog i kulturnog naslijeđa, suočila se s izazovima bez presedana. Pandemija je izazvala neočekivana i izvanredna ograničenja. Vinarije plešivičke vinske regije pokazale su da imaju težinu postojanja, da imaju kvalitetne procese i sustave poslovanja te da samouki vođe, vođeni idejom rasta obiteljskog poslovanja i dobrobiti obitelji, mogu pobijediti u naizgled nemogućoj situaciji. Pandemija COVID-19 testirala je otpornost obiteljskih vinarija Plešivičke vinske regije. Unatoč tome što nisu eksplicitno usvojile agilne metodologije upravljanja, pokazale su inherentnu agilnost kroz svoje poslovne modele i operativne prakse. Ovo istraživanje je pokazalo kako su takve kvalitete omogućile vinarijama da uspješno prebrode krizu, te da im osiguraju opstanak i budući rast.

Održivost njihovih poslovnih modela, izgrađenih na godinama postupnog rasta, kontinuiranog učenja i predanosti obitelji, pružila je čvrst temelj. Ova dugoročna predanost potaknula je otpornost koja im je omogućila da izdrže financijske i operativne izazove koje je postavila pandemija. Kriza je naglasila da su održive poslovne prakse, čak i one koje nisu izričito označene kao agilne, ključne za izdržljivost i napredak u teškim vremenima.

Pokazalo se također da su snažni odnosi s dobavljačima i kupcima još jedan ključan čimbenik. Odnos i povjerenje razvijeno tijekom godina osiguralo je kontinuiranu opskrbu materijalima i održalo veze s kupcima, čak i kada su globalni lanci opskrbe bili prekinuti. Sposobnost vinarija da održavaju te odnose kroz otvorenu komunikaciju i uzajamnu podršku pokazala je njihovu urođenu prilagodljivost i otpornost.

Razvoj novih distribucijskih kanala bio je ključni odgovor na pandemiju. Iskorištavanjem društvenih medija i online prodajnih platformi te stvaranjem lokalnih prilika za prodaju na otvorenom, vinarije su se prilagodile ograničenjima krize. Ove inovacije nisu bile unaprijed planirane agilne strategije, već prirodna proširenja koja su nastala u hodu, kao odgovor na pandemiju.

Učinkovita komunikacija unutar obitelji i s vanjskim dionicima dodatno je ojačala njihovu agilnost. Usko povezana obiteljska struktura omogućila je brzo donošenje odluka i preraspodjelu uloga, što je omogućilo brz i koordiniran odgovor na promjenjive okolnosti. Ova obiteljska suradnja i naglasak na zajedničkim vrijednostima i stručnosti bili su ključni u njihovoj sposobnosti da se prilagode.

Zaključno, agilnost obiteljskih vinarija na Plešivici, ukorijenjena u njihovoj održivoj poslovnoj praksi, snažnim odnosima, inovativnim strategijama distribucije i učinkovitoj komunikaciji, omogućila im je da uspješno prebrode krizu izazvanu COVID-19 virusom. Ovi nalazi pokazuju da agilnost ne zahtijeva nužno formalne okvire. To može biti organska karakteristika dobro vođenih, fleksibilnih i otpornih poduzeća. Uvidi dobiveni ovim istraživanjem pružaju vrijedne lekcije drugim obiteljskim organizacijama, ističući važnost agilnosti u izgradnji otpornosti na buduće ekonomske šokove.

POPIS IZVORA

1. Accardi-Petersen, M., (2011.), *Agile Marketing*, Apress, New York.
2. Agnolia, L. i Charters, S. (2022.), The alcohol consumption of wine drinkers with the onset of Covid-19, *Food Quality and Preference*, 98, 104489.
<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104489>
3. Almahamid, S., Awwad, A. i McAdams, A. C. (2010.), Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan, *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
4. Amann, B. i Jaussaud, J. (2012.), Family and Non-Family Business Resilience in an Economic Downturn, *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 202-223.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
5. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. i Hasan, L. (2017.), The challenges of organizational agility (part 1), *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
6. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. i Hasan, L. N. (2017.), The challenges of organizational agility (part 2), *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74.
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028>
7. Banerjee, A. (2021.), Family firms: Covid-19 challenges and future outlook, *International Journal of Accounting & Finance Review*, 9(1), 39-45.
<https://doi.org/10.46281/ijafr.v9i1.1477>
8. Betta, J., Drosio, S., Kuchta, D., Stanek, S. i Skomra, A. (2019.), Agile approach in crisis management – a case study of the anti-outbreak activities preventing an epidemic crisis, u: Wilimowska, Z., Borzemski, L. i Świątek, J. (ur.), *Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 39th International*

Conference on Information Systems Architecture and Technology—ISAT 2018: Part II (str. 185-195.), Switzerland: Springer International Publishing

9. Bousquet, J. (2023.), Marketing challenges and trends influencing wine producers and consumers, *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 155-160.
10. Boyer, J. i Touzard, J.M. (2021.), To what extent do an innovation system and cleaner technological regime affect the decision-making process of climate change adaptation? Evidence from wine producers in three wine *clusters in France*, *Journal Of Cleaner Production*, 315, 128218.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128218>
11. Briche, E., Beltrando, G., Somot, S. i Quenol, H. (2014.), Critical analysis of simulated daily temperature data from the ARPEGE-climate model: Application to climate change in the Champagne wine-producing region, *Climatic Change*, 123(2), 241- 254. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-1044-5>
12. Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. i Thaker, S. (2019.), The journey to an agile organization, preuzeto 28. siječnja 2023. s
<https://www.mckinsey.com/capabilities/peopleand-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
13. Cardebat, J. M., Masset, P. i Weisskopf, J. P. (2020.), COVID-19: What is next for the market for fine wines?, *SSRN Electronic Journal*
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3636317>
14. Calabrò, A. i McGinness, T., (2021.), Mastering a comeback, *How family businesses are triumphing over COVID-19* [e-publikacija], preuzeto s
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/family-businesssurveyreport.pdf>

15. Coyne, M. (2020.), Three Sticks Wines: Digital Marketing, Branding, and Hospitality During a Crisis, *Wine Business Journal*, 4(2), 94-113.
<https://doi.org/10.26813/001c.22071>
16. Craven, M. (2020.), COVID-19: Implications for business, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>
17. Crnogaj, K., Tominc, P. i Rožman, M. (2022.), A Conceptual Model of Developing an Agile Work Environment, *Sustainability*, 14, 14807.
<https://doi.org/10.3390/su142214807>
18. Curtis, K. R. i Slocum, S. L. (2021.), Rural Winery Resiliency and Sustainability through the COVID-19 Pandemic, *Sustainability and Rural Tourism*, 13(18), 10483. <https://doi.org/10.3390/su131810483>
19. Davis, J.A. (2020.), What Makes a Family Business Last?, preuzeto 29. siječnja s <https://hbr.org/2020/02/what-makes-a-family-business-last>
20. De Massis, A. i Rondi, E. (2020.), COVID-19 and the future of family business research, *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731.
<https://doi.org/10.1111/joms.12632>
21. De Goeij, M. C., Suhrcke, M., Toffolutti, V., van de Mheen, D., Schoenmakers, T. M. i Kunst, A. E. (2015.), How economic crises affect alcohol consumption and alcohol-related health problems: a realist systematic review, *Social science & medicine*, 131, 131-146. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.02.025>
22. Deloitte private (2021.), *The Resilient Family Enterprise series* [e-publikacija], preuzeto s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/deloitte-private/us-privatecompanies-covid19-resilient-family-enterprise.pdf>

23. Denning, S. (2018.), *The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done*, New York: AMACOM
24. Dingwall, K. (2020.), Online Wine Sales Are Soaring Amid Coronavirus Lockdown: 'A Month Bigger Than Christmas', preuzeto 30. Siječnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/katedingwall/2020/03/25/its-a-month-bigger-than-christmasonline-wine-sales-are-soaring/>
25. Ebrahim, S., Krishnakanthan, K. i Thaker, S., (2018.), *Agile compendium* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organiza tion/Our%20Insights/Harnessing%20agile%20compendium/Harnessing-Agile-compendium-October-2018.pdf>
26. Elali, W. (2021.), The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond, *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>
27. El Nsour, J. A. (2021.), Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage, *Journal of Governance and Regulation*, 10(1). <https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art14>
28. Erskine, M. (2022.), The Role Of Trust In A Family Business, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/matthewerskine/2022/04/01/the-role-of-trust-in-a-familybusiness/>
29. Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G. i Festa, A. (2016.), The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es, *Journal of Business Research*, 69(5), 1550-1555. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2015.10.015>
30. Finotto, V., i Mauracher, C. (2020.), Digital marketing strategies in the Italian wine sector, *International Journal of Globalisation and Small Business*, 11(4), 373-390. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2020.110806>

31. Gimeno, A., Baulenas, G. i Coma-Cros, J. (2010.), *Family business models: Practical solutions for the family business*, London, Palgrave Macmillan
32. Hadjielias, E., Christofi, M. i Tarba, S. (2022.), Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers, *Small business economics*, 59, 1351-1380.
<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
33. Hall, C. M. i Mitchell, R. (2008.), *Wine Marketing: A Practical Guide*, London: Routledge
34. Holbeche, L. (2015.), *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*, London: Kogan Page Publishers
35. Holbeche, L., (2018.), Why Your Organization Must Be Agile to Succeed, preuzeto 10. veljače 2023. s <https://www.koganpage.com/article/why-is-organizational-agilityimportant>
36. Igbinoba, B., (2022.), Agile Success Story: LEGO and their Agile Transformation, preuzeto 30. Siječnja 2024. s <https://bootcamp.uxdesign.cc/agile-success-story-lego-and-their-agiletransformation-2ac474d07ad7>
37. Iqbal, S., Pendergast J. i Herrera G. (2020.), Managing the Trickiest Parts of a Family Business, preuzeto 30. Siječnja 2024. S <https://hbr.org/2020/01/managing-the-trickiestparts-of-a-family-businesses>
38. Kachaner, N., Stalk, Jr., G. i Bloch, A. (2012.), What You Can Learn from Family Business, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-familybusiness>
39. Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. i Gal, D. (2021.), Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda, *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>

40. Karlgaard, R. (2004.), Purpose Driven, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://www.forbes.com/forbes/2004/0216/039.html>
41. Kastenholz, E., Cunha, D., Cunha, C., Barroco, C., Pereira, A., Carneiro, M. J. i Lane, B.(2022.), COVID-19, Wine Routes, Crisis Management and Resilience Amongst Rural Wine Tourism Businesses, *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.30519/ahtr.929800>
42. Kislik, L. (2022.), How to Prepare the Next Generation to Run the Family Business, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://hbr.org/2022/09/how-to-prepare-the-next-generation-to-run-the-family-business>
43. Lanfranchi, M., Alibrandi, A., Zirilli, A., Sakka, G. i Giannetto C. (2020.), Analysis of the wine consumer's behavior: an inferential statistics approach, *British Food Journal*, 122(3), 884-895, <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0581>
44. Martinho, V. J. P. D. (2021.), Contributions from Literature for Understanding Wine Marketing, *Sustainability*, 13(13), 7468. <https://doi.org/10.3390/su13137468>
45. McIntyre, D. (2023.), Climate change shakes up the recipe at Champagne's oldest maker, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://www.washingtonpost.com/food/2023/09/14/champagne-climate-change-ruinartcuvee/>
46. Medinilla, Á. (2012.), *Agile Management*, Heidelberg: Springer Berlin
47. Mihotić, L., Raynard, M. i Sinčić Ćorić, D. (2023.), Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis, *Journal of Family Business Management*, 13(1), 68-86. <https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2022-0047>
48. Moran, A. (2015.), *Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people*, Zurich: Springer International Publishing

49. Morrison, K. (2021.), Agricultural and Rural Convention (b.d.), Traditional Wine-Making Feeling The Heat of Climate Change, preuzeto 30. siječnja 2024. S <https://www.arc2020.eu/germany-traditional-wine-making-feeling-the-heat-ofclimatechange/>
50. Niklas, B., Guedes, A., Back, R. M., Rebelo, J. i Laurie, V. F. (2022.), How resilient are wine tourism destinations to health-related security threats? A winery perspective, *Journal of Destination Marketing & Management*, 24, 100707. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100707>
51. Nordqvist, M. i Jack S. (b.d), Resilience and family business, preuzeto 29. siječnja 2024. s [https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/Resilience-and-familybusiness/factors of agile transformations](https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/Resilience-and-familybusiness/factors%20of%20agile%20transformations), *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 489-504. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0142>
52. Nordqvist, M. (2020.), Facts about family-owned business, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.hhs.se/en/about-us/news/hoi-news/2020/mattias-nordqvist-interview-part-2/>
53. Pesonen, E. (2022.), *Managing marketing in the digital era: evaluation of agile methodologies in marketing*, diplomski rad, Jyväskylä University School of Business and Economics, Jyväskylä
54. Pitt, L. (2017.), Ten reasons why wine is a magical marketing product, *Journal of Wine Research*, 28(4), 255-258. <https://doi.org/10.1080/09571264.2017.1395386>
55. Rieger, T. (2017.), Is Wine Different from Other Consumer Products?, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://winebusinessanalytics.com/news/article/192592/Is-Wine-Differentfrom-Other-Consumer-Products>

56. Rigby, D., Sutherland, J. i Takeuchi, H. (2016.), *Embracing Agile*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
57. Tabor, W. i Vardaman, J. (2020.), *The Key to Successful Succession Planning for Family Businesses*, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successfulsuccession-planning-for-family-businesses>
58. Tipurić, D. (1999.), *Konkurentnska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija.
59. Vistage, (2020.), *The Advantages and Disadvantages of a Family Business*, preuzeto 29. Siječnja 2024. S <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>
60. Ximenes, R., (2017.), *Innovating with Agile Methodologies at John Deere*, preuzeto 30. Siječnja 2024. s https://www.academia.edu/43923606/Innovating_with_Agile_Methodologies_at_Jo_Deere
61. Walter, E. (2013.), *Your Company Is Only As Extraordinary As Your People*, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/12/11/your-company-is-only-as-extraordinary-as-your-people/>
62. Weber, Y. i Tarba, S. Y. (2014.), *Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility*, *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.56.3.5>
63. World of fine wine, (b.d.), *Liquid Assets 2021 Q1: Fine-wine auctions and market 2020*, preuzeto 30. Siječnja 2024. s https://worldoffinewine.com/auctions-fine-wine-market/liquid-assets-2021-q1-a-year-toforget-ends-with-the-fine-wine-trade_embarking-on-the-slow-road-to-recovery

64. Wut, T.M., Lee, S.W. i Xu, J. (2022.), Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11799, <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
65. Zaharieva, E., Gorton, M. i Lingard, J. (2004.). An evaluation of marketing practices and market orientation in the Bulgarian wine industry. *Post-Communist Economies*, 16(2), 229–243. <https://doi.org/10.1080/1463137042000223903>

POPIS TABLICA

Tabela 1 Usporedba konkurentske prednosti i agilnosti organizacija.....	32
Tabela 2 Nazivi ispitanih sudionika	50
Tabela 3 Kratki opis dimenzija po vinariji	51