

# UTJECAJ KRIZE UZROKOVANE PANDEMIJOM COVID-19 NA INDUSTRIJU ROBE ŠIROKE POTROŠNJE NA PRIMJERU PODUZEĆA HENKEL CROATIA D.O.O.

---

Pavić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:658706>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UTJECAJ KRIZE UZROKOVANE PANDEMIJOM COVID-19  
NA INDUSTRIJU ROBE ŠIROKE POTROŠNJE NA PRIMJERU  
PODUZEĆA HENKEL CROATIA D.O.O.**

Diplomski rad

**Ivan Pavić**

**Zagreb, lipanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UTJECAJ KRIZE UZROKOVANE PANDEMIJOM COVID-19  
NA INDUSTRIJU ROBE ŠIROKE POTROŠNJE NA PRIMJERU  
PODUZEĆA HENKEL CROATIA D.O.O.**

**THE IMPACT OF THE CRISIS CAUSED BY COVID-19  
PANDEMIC ON EXAMPLE OF HENKEL CROATIA LTD  
COMPANY**

Diplomski rad

**Student: Ivan Pavić**

**JMBAG: 0067539962**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, lipanj 2022.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## Sažetak i ključne riječi

Kriza je jedan od najnepredvidivijih, ali i najnegativnijih događaja s kojim se jedno poduzeće ili organizacija može suočiti. Gotovo sva velika poduzeća u svojoj organizacijskoj strukturi imaju pojedince ili cijele odjele koji se bave analitikom i praćenjem ranih znakova nadolazeće krize. Kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19 je posljednjih nekoliko godina obilježila kretanja globalne ekonomije, stoga ne postoji industrija i poduzeće koje, u barem nekoj mjeri, nije osjetilo posljedice krize. Jedna od tih industrija je i industrija robe široke potrošnje, pod koju spadaju gotovo svi proizvodi koje potrošač može kupiti u jednom supermarketu. Uslijed nemogućnosti kretanja, potrošači su se morali na razne načine prilagođavati situaciji koje su mediji popularno nazvali „Novo Normalno“, i pronalaziti različita rješenja kako bi uspjeli doći do proizvoda neophodnih za život. U tom kontekstu je ključnu ulogu odigralo i sve brže rastuće internetsko trgovanje, čiji se rast ubrzao za nekoliko godina unaprijed, jer će mnogi potrošači, sudeći po nekim provedenim istraživanjima, nastaviti sa korištenjem tog kanala distribucije i nakon potpunog završetka pandemije. Kao što je pandemija različito utjecala na različite kanale distribucije, tako je imala i različit utjecaj i na različite kategorije, i podkategorije proizvoda. Tako su neke vrste proizvoda, kao što su hrana, sredstva za čišćenje i dezinfekciju, ostvarivali uspješne rezultate čak i za predpandemijsko vrijeme. S druge strane, proizvodi kao što su alkoholna pića, nisu imali toliko uspješno poslovno razdoblje, uglavnom zbog zabrana velikih okupljanja, koja su uglavnom najveća poprišta njihove potrošnje. Za potrebe ovog rada je odabrano poduzeće Henkel Croatia d.o.o., poslovna jedinica „Deterdženti i domaćinstvo“, na temelju čijih se rezultata za vrijeme pandemije detaljnije vrednovala uspješnost poslovanja jednog poduzeća u industriji robe široke potrošnje na hrvatskom tržištu. Razlog odabira upravo tog poduzeća jest to što je Henkel jedan od vodećih svjetskih proizvođača kategorijama kozmetike i domaćinstva, a upravo su te kategorije jedne od najvažnijih kategorija u industriji robe široke potrošnje. Ovim radom će se također prikazati i uloga kriznog menadžmenta u poduzeću koje je suočenu s poslovnom krizom te kako to poduzeće pristupa savladavanju krize kao što je pandemija virusa COVID-19.

Ključne riječi: poslovna kriza, krizni menadžment, upravljanje, industrija robe široke potrošnje, COVID-19

## Summary and keywords

The crisis is one of the most unpredictable, but also the most negative events that a si enterprise or organization can face. Almost all large enterprises in their organizational structure have individuals or entire departments engaged in analytics and monitoring the early signs of the coming crisis. The crisis caused by the COVID-19 pandemic has marked the developments of the global economy for the last few years, so there is no industry and company that, to some extent, has not felt the effects of the crisis. One of them are fast moving consumer goods (FMCG), that are almost all products consumer can buy in the grocery store. Due to limited daily activities, consumers had to adapt in various ways to the situation that the media named the "New Normal", and discover different solutions in order to be able to get to the products that are necessary for everyday life. In that case, fast growing e-commerce platform played a key role, whose growth accelerated several years in advance, because, due to some surveys, many consumers will continue to use this type of distribution even after pandemic crisis. Just as the pandemic has variously affected different distribution channels, it has also had a different impact on various categories and product subcategories. Thus, some types of products, such as food, cleaning products and disinfectants, achieved successful results even during prepandemic times. On the other hand, products such as alcoholic beverages, have not had such a successful period, mainly due to the prohibitions of large gatherings, which are mainly the biggest scenes of their consumption. Company Henkel Croatia d.o.o. was chosen for the purposes of this work, business unit „Laundry and Home Care“, whose business results during the pandemic crisis will be evaluated as an example of one FMCG company on Croatian market. The reason for the selection of this particular enterprise is that Henkel is one of the world's leading manufacturers of cosmetics and household categories, and those categories are one of the most important categories in the FMCG industry. This work will also showcase the role of crisis management in an enterprise that is facing a business crisis and how this company approaches to overcoming crises such as the COVID-19 pandemic.

Key words: business crisis, crisis management, management, FMCG, COVID-19

# Sadržaj

1.	Uvod .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Metode i izvori podataka.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada .....	2
2.	Teorijsko definiranje krize i kriznog menadžmenta .....	2
2.1.	Pojmovno određenje krize .....	2
2.2.	Izvori i uzroci krize .....	5
2.3.	Krizni menadžment .....	7
3.	Industrija robe široke potrošnje.....	21
3.1.	Teorijsko definiranje industrije robe široke potrošnje.....	21
3.2.	Industrija robe široke potrošnje u svijetu za vrijeme krize .....	27
3.3.	Industrija robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj za vrijeme krize.....	44
3.4.	Postkrizno razdoblje u industriji robe široke potrošnje .....	52
4.	Analiza poslovanja poduzeća Henkel Croatia d.o.o. tijekom pandemije COVID-19 .....	55
4.1.	Opći podaci o poduzeću Henkel Croatia d.o.o. ....	55
4.2.	Henkel Croatia d.o.o. za vrijeme krize .....	57
4.3.	Poslovna jedinica „Domaćinstvo i deterdženti“ za vrijeme krize .....	61
4.4.	Henkel Croatia d.o.o. i industrija robe široke potrošnje nakon krize.....	70
5.	Zaključak.....	72
	POPIS LITERATURE .....	73
	POPIS TABLICA.....	77





## **1. Uvod**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

U 2020. godini je započela velika kriza uzrokovana virusom COVID-19 i prouzročila velike probleme globalnoj ekonomiji, najviše zbog smanjene potrošnje stanovništva, zatvaranja granica, zabrane kretanja i još mnogih drugih razloga. Industrija robe široke potrošnje je jedna od grana gospodarstva, i ima velik utjecaj na sva svjetska gospodarstva, te je samim time jedna od najugroženijih grana uslijed novonastale krize. U svrhu toga, provedeno je primarno istraživanje kroz intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“ poduzeća Henkel Croatia d.o.o. te su se poslovni rezultati spomenutog poduzeća komparirali sa ostatkom tržišta na kojem promatrano poduzeće djeluje, s ciljem spoznaje kako je kriza utjecala na poduzeće i koje mjere je poduzeće menadžment u kriznom razdoblju. Nadalje, kao dopuna primarnom istraživanju su korišteni sekundarni izvori literature iz područja kriznog menadžmenta, industrije robe široke potrošnje i srodnih područja. Kriterij odabira analiziranih poduzeća je bio primarno visina ostvarenih prihoda.

Temeljni cilj istraživanja ovog diplomskog rada, predstaviti je i objasniti kako cijela industrija robe široke potrošnje (FMCG industrija), odnosno poduzeća u njoj funkcioniraju u vrijeme stabilnosti i krize te s kojim se izazovima susreću.

Doprinos ovog rada nastoji ostvariti kroz analizu poduzetih mjera i djelovanja tržišta, odnosno promatranog poduzeća za vrijeme krize kao i u učincima na industriju robe široke potrošnje izazvanim pandemijom. Identifikacijom ključnih učinaka i posljedica djelovanja krize može poslužiti u budućem pretkriznom upravljanju u industriji robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj kao i u samom poduzeću Henkel Croatia d.o.o.

### **1.2. Metode i izvori podataka**

U procesu izrade koristila se metoda komparacije među poduzećima iz uzorka, i dubinskih strukturiranih intervju sa komercijalnim direktorom iz poduzeća Henkel Croatia d.o.o., čime je provedena analiza na temelju primarnog prikupljanja podataka. Uz primarne podatke, doprinijeli su i sekundarni podaci u koje ulazi stručna literatura vezana uz krizno upravljanje, znanstveni članci s područja industrije robe široke potrošnje s naglaskom na hrvatsko tržište, financijski izvještaji odabranih poduzeća iz navedene industrije te javno dostupni podaci

objavljeni na relevantnim internetskim stranicama. Pojavu poslovne krize u poduzeću Henkel Croatia d.o.o. analizirala se u poglavlju „Analiza poslovanja poduzeća Henkel Croatia d.o.o. tijekom pandemije COVID-19“, čime se pobliže objasnilo poslovanje poduzeća u kriznom razdoblju kao i rješenja kriznih situacija u poduzeću te preporuke za slična poduzeća.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Predmet ovog diplomskog rada je analiza utjecaja krize na poduzeće u pandemiji koju je izazvao COVID-19 virus. Nakon uvodnog dijela, u drugom dijelu rada postavio se teorijski okvir poslovne krize i kriznog menadžmenta. U trećem dijelu opisao se pregled industrije robe široke potrošnje i njene važnosti za gospodarstvo kao i mjere i odluke kojima su poduzeća nastojala suzbiti negativne utjecaje. Nadalje, četvrti dio rada usmjeren je na dubinsku analizu poduzeća Henkel Croatia d.o.o. i njegovom pretkriznom razdoblju i pripremi krize kao i anticipiranju rizika te kriznom djelovanju, postavljanju odgovarajuće strategije obrane od krize te postkriznom razdoblju, odnosno budućnosti poduzeća i cijele industrije nakon oporavka od krize. Naposljetku, donijet će se zaključak o rezultatima utjecaja krize na industriju robe široke potrošnje na temelju analize nekoliko odabranih poduzeća, te poduzeća Henkel Croatia d.o.o.

## **2. Teorijsko definiranje krize i kriznog menadžmenta**

Prije analize industrije i samog poduzeća Henkel Croatia d.o.o., potrebno je teorijski definirati situaciju u kojoj se poduzeće nalazi te navesti alate kojima se menadžment služi u takvim okolnostima. Budući da se poduzeće našlo u jednom od oblika krize, definirat će se kriza i njene vrste, te krizni menadžment i njegovi instrumenti u savladavanju krize.

### **2.1. Pojmovno određenje krize**

Pojam krize podrazumjeva širok opseg pojava koje svakodnevno pogađaju pojedince, odnosno društvo u cjelini. Riječ kriza dolazi iz grčkog jezika (krisis), a označava teško stanje bilo kojem procesu.<sup>1</sup> Dakle, kriza je prolazno i teško stanje koje se može odnositi na određenog pojedinca ili poslovni subjekt, te na društvo u cjelini. Općenito se krize mogu podijeliti na društvene i nedruštvene krize. U tom smislu se pod društvene misli na krize cijelog društva (engl. community crisis), a pod ne-društvene na krize pojedinaca (engl. non-community crisis). Društvene krize mogu biti rezultat prirodnih katastrofa, industrijskih katastrofa ili

---

<sup>1</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: God.8., Zagreb, Hrvatska. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 101-118.

neindustrijskih katastrofa. Nedruštvene krize odnose se na nesreće u transportu i nemaju utjecaj na funkcioniranje cijelog društva.<sup>2</sup>

Društvene krize se, kako je i ranije u tekstu navedeno, dijele na prirodne, industrijske i neindustrijske. Nadalje, podjela ne-industrijskih kriza se odnosi na konfliktne (političke) situacije i nekonfliktne krize. Konfliktne krize mogu biti vanjske i unutarnje. Primjeri vanjskih kriza su: rat (uključuje sve vrste ratova), prijetnje, prekid odnosa, embargo, blokade i terorizam. A primjeri unutarnjih kriza su: politički sustavi (diktatura), unutarnji sukobi (etnički, religijski,...), teroristički napadi npr. napadi 11. rujna<sup>3</sup>, štrajkovi, građanske demonstracije, sabotaža, neredi, otmice i talačke krize.<sup>4</sup> Nekonfliktne se krize dijele na ekonomske i socijalne. Ekonomske mogu biti financijske i nefinancijske, a primjeri socijalnih su: izravno podmićivanje, neizravno podmićivanje, krivotvorenje, lažne glasine, namiještanje cijena, seksualno uznemiravanje, neispravno osposobljavanje, pismene prijetnje, opoziv, bojkot, gubitak zaštićenih podataka, nesporazum, ucjena, rasizam, diskriminacija (spolova, vjere,...), varanje, korupcija i drugi problemi (huligani,...).<sup>5</sup>

### **2.1.2. Poslovna kriza**

Kao što cijelo društvo može biti zahvaćeno nekom vrstom krize, tako i svaki pojedinac te poslovni subjekt može ući u krizno razdoblje. Vrsta krize koja pogađa određeno poduzeće naziva se poslovna kriza. Poslovna kriza predstavlja tri specifične karakteristike: prijetnja organizaciji, nepredvidivost i kratko vrijeme za donošenje odluka<sup>6</sup>. Wiener i Kahn opisuju ove generičke dimenzije krize<sup>7</sup>:

1. Točka preokreta u razvojnem slijedu događaja i aktivnosti,
2. Situacija koja zahtjeva brzo djelovanje

---

<sup>2</sup> Quarantelli, E.L. (1988), "Disaster crisis management: a summary of research findings", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 4, pp. 373-84

<sup>3</sup> Sauer, M. (2002), "Attacks on America Tuesday 11 September 2001", preuzeto 4. svibnja 2021. s <http://www.bcr.org/~msauers/wtc.html>

<sup>4</sup> Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32

<sup>5</sup> Sauer, M. (2002), "Attacks on America Tuesday 11 September 2001", preuzeto 4. svibnja 2021. s <http://www.bcr.org/~msauers/wtc.html>

<sup>6</sup> Goel, S. (2009.) *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*, Global India Publications, 2009., str. 25.

<sup>7</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: God.8., Zagreb, Hrvatska*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 104.

3. Predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
4. Iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost,
5. Proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
6. Stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa,
7. Smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
8. Povećava hitnost, stres i strah,
9. Raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
10. Povećava vremenski pritisak,
11. Mijenja odnose između članova,
12. Povećava napetost.

Pojam krize bi se, iako najčešće predstavlja nešto negativno, trebao promatrati i kao prilika<sup>8</sup>. Unatoč tome što se poduzeće u vrijeme krize suočava s pitanjem opstanka cijele organizacije, s druge je strane menadžment ima priliku za uvođenje velikih promjena u organizaciji te uvidjeti slabosti cijelog sustava, što u konačnici dugoročno može dovesti do boljih rezultata.

#### 2.1.2.1. Vrste poslovne krize

Unutar pojma poslovne krize postoji više podjela. Mnogi su čimbenici po kojima se mogu dijeliti vrste poslovne krize, a neki od njih su uzrok, ciljevi organizacije, stupanj opažanja, trajanje itd.

Pa se tako prema stupnju opažanja krize razlikuju tri faze: potencijalna, latentna i akutna. Potencijalna kriza nije postojeća kriza, već samo označava mogućnost nastupanja krize.<sup>9</sup> Dakle, sam naziv ove faze ukazuje na to da kriza u poduzeću još ne postoji, ali prijeti opasnost od nadolazeće krize. U ovoj fazi važnu ulogu igraju kontroling i krizni menadžment koji analizama i praćenjem rada poduzeća mogu anticipirati potencijalnu krizu. Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti razvija opasnost.<sup>10</sup> Kako bi se ustanovile slabosti i prednosti poduzeća, u toj se fazi provodi SWOT analiza, te je u toj fazi kriza već nastupila.<sup>11</sup> U trećoj fazi, koja se naziva akutna kriza, već su vidljivi jasni simptomi novonastale krize, a mogu se

---

<sup>8</sup>Klain, H.,Novak B.(2001.), Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima; priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza press, str.29

<sup>9</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.19

<sup>10</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb:Školska knjiga, str.19-20

<sup>11</sup> Sadžak M., Omazić M.A., Rašić S.(1999.), Upravljanje poduzećem u kriznim situacijama, Konkurentnska sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 386

vidjeti u poslovnim podacima, odnosno procesima poduzeća.<sup>12</sup> Ova faza obično od menadžmenta poduzeća zahtijeva operativne i strukturalne promjene.

Kriza s obzirom na ciljeve se također dijeli na tri vrste: kriza likvidnosti, kriza uspjeha i strateška kriza. Kriza likvidnosti je stanje u kojem poduzeće više ne uspijeva podmiriti svoje tekuće obveze, dok je kriza uspjeha, situacija u kojoj poduzeće više ne ostvaruje niti minimalnu dobit s kojom bi pokrilo svoje troškove. Posljednja vrsta krize je strateška kriza koja predstavlja krizu ostvarivanja uspjeha, odnosno dobrih zadovoljavajućih poslovnih rezultata.<sup>13</sup> Što se ostalih vrsta krize tiče, postoje još i podjele s obzirom na predvidivost, s obzirom na znakove upozorenja te s obzirom na to kako pojedinac doživljava krizu. Po predvidivosti, krize se dijele na predvidive i nepredvidive. Razlika je ovih dviju kriza, kao što i sama riječ kaže, u mogućnosti predviđanja nastanka krize. Osim toga, postoji i razlika u mogućnosti prevencije. Nepredvidive se krize obično uočavaju tek kada nastanu, što znači da menadžment poduzeća ima ograničen vremenski okvir za donošenje odluka. Predvidive se krize uočavaju na vrijeme i samim time je mnogo veća mogućnost njene prevencije.<sup>14</sup>

## **2.2. Izvori i uzroci krize**

### **2.2.1. Izvori poslovne krize**

U svrhu uspješnog ovladavanja krizom, važno je ustanoviti odakle ona dolazi, tj. koji je izvor krize. Glavna podjela izvora krize jest na unutarnje i vanjske izvore krize. Prema istraživanjima, većina izvora kriza su uglavnom unutarnja. Jer ako poslovni uspjeh najviše ovisi o unutarnjim faktorima, samim time su unutarnji faktori i najčešći izvori krize.

Izvori koji se nalaze u samom poduzeću su unutarnji izvori krize, a još se nazivaju i kućne krize. Za njih je najodgovorniji menadžment poduzeća jer se smatra da on donosi najvažnije odluke u organizaciji koje mogu dovesti poduzeće i do unutarnje krize. One su prema nekim istraživanjima najnepovoljniji izvor krize za poduzeće.<sup>15</sup>

Vanjski izvori krize dolaze iz okoline i njenog negativnog utjecaja na poduzeće i dijele se na krizu gospodarstva i krizu grane. Poduzeće na njih ne može utjecati jer ovise o kretanjima gospodarstva i pojedine industrije. Kriza grane dolazi iz uže okoline poduzeća, a obilježavaju

---

<sup>12</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.20

<sup>13</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.13

<sup>14</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.13

<sup>15</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.25

je promjene kao što su zastarijevanje ili pomlađivanje pojedinih tržišta. Zato je potrebno konstantno analizirati industriju kako bi se predvidjela njena kretanja.<sup>16</sup> Glavni uzroci krize grane su<sup>17</sup>:

- Pojava supstitutivnih proizvoda
- Pojava novih tehnologija
- Promjene u ponašanju kupaca

Gospodarstvo može doživjeti kratkoročno i srednjoročno pogoršanje, a recesija ima ograničen vijek, ali je on nepoznat, kao i dubina recesije.<sup>18</sup>

### *2.2.2. Uzroci poslovne krize*

Da bi se pravilno definirao pojam uzroka poslovne krize, prije svega je potrebno napraviti razliku između uzroka i simptoma. Simptomi su samo vanjski znakovi koji upućuju na istraživanje uzroka. Pitanje uzroka krize obuhvaća spoznaju strukture i međuovisnosti uzroka i posljedica. Uzroci se diferenciraju na kvantitativne i kvalitativne, odnosno vanjske i unutarnje. Kvantitativni uzroci krize se, kako i sama riječ kaže, određuju iz numeričkih izvora, a kod određivanja kvantitativnih uzroka krize, glavni instrument su obilježja insolventnosti poduzeća, a njihova se obilježja dijele u tri podskupine:<sup>19</sup>

- Pripadnost grani – neke su grane podložnije krizama
- Pravni oblik – insolventnost se najčešće pojavljuje u društvima s ograničenom odgovornošću i komanditnim društvima
- Veličina i starost poduzeća – mala i srednja poduzeća su podložnija insolventnost u odnosu na velika, kao i mlada u odnosu na stara

---

<sup>16</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 26-27.

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007:), Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb:Školska knjiga, str. 26.

<sup>18</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha,Zagreb: Školska knjiga, str. 26.

<sup>19</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb:Školska knjiga , str. 27

Kvalitativni uzroci se dijele na vanjske i unutarnje. Vanjski uzroci nastaju u okolini organizacije te se smatra da organizacija nema prevelik utjecaj na njih.<sup>20</sup> Njih se može podijeliti na<sup>21</sup>:

- Prirodne katastrofe i nesreće
- Gospodarske krize
- Recesije
- Promjene na tržištu

Krize često nastaju unutar same organizacije, pa ih se još naziva i unutarnji uzroci krize, a u njih spadaju<sup>22</sup>:

- Narušeni međuljudski odnosi
- Loša organizacija rada
- Korupcija
- Nestručnost uprave
- Nedostatak komunikacije itd.

### 2.3. Krizni menadžment

Krizni menadžment je niz funkcija ili procesa za identifikaciju, proučavanje i prognoziranje kriznih pitanja, kao i za određivanje specifičnih načina koji će omogućiti organizaciji da spriječi ili da savlada krizu.<sup>23</sup> Dakle, krizni menadžment ne predstavlja posebno tijelo unutar organizacije koje djeluje samo u slučaju krize, već aktivnosti i metode usmjerene na sprječavanje situacije opasne po opstanak poduzeća.<sup>24</sup> Pojam koji se najčešće veže uz krizni menadžment jest upravljanje krizom. Razlikujemo tri faze upravljanja krizom: anticipativno

---

<sup>20</sup> Tomić, Z., Milas, Z., (2007), Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao* : časopis za politologiju, Zagreb, str. 141.

<sup>21</sup> Legčević, J.,Taučer, K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Osijek, str. 201.

<sup>22</sup> Legčević, J.,Taučer, K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Osijek, str. 201.

<sup>23</sup> Kash, T. J., John, R. i Darling, R. J. (1998) *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention*. *Leadership & Organization Development Journal*, [online]vol. 19, str. 179-186. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/01437739810217151> (13.04.2021.)

<sup>24</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: God.8., Zagreb, Hrvatska*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 109.

upravljanje krizom, identifikaciju krize i reaktivno upravljanje krizom (ovladavanje krizom). Osim kriznog menadžmenta, javlja se i pojam krizni kontroling. Kontroling je neophodan u krizi budući da se njime prati i kontrolira poslovanje poduzeća, a samim time se mogu uočiti i prvi simptomi krize. Krizni kontroling u sve tri faze upravljanja krizom ima određenu ulogu<sup>25</sup>:

- U fazi anticipativnog upravljanja djeluje preventivno i osigurava za to potrebne instrumente,
- U fazi identifikacije krize pruža stručnu pomoć i podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize, naročito kod definiranja praga vrijednosti indikatora krize,
- U fazi reaktivnog upravljanja, zadaća kontrolinga je transparentnost situacije, predlaganje alternativnih načina daljnjeg poslovanje i prikazivanje mogućih strategijskih i operativnih posljedica.

Upravljanje krizom je skup radnji kojim poduzeće ili bilo koja druga organizacija nastoji spriječiti pojavu krize ili barem kvalitetno ovladati već nastalom krizom. Uloga kontrolinga i kriznog menadžmenta nije samo da ovladava već postojećom krizom, nego da i detektira te uklanja potencijalne rizike kako bi poduzeće unaprijed izbjeglo krizu. To zahtijeva ponovno usklađivanje primarnih individualnih i organizacijskih pretpostavki kao i bihevioralno i emocionalno reagiranje usmjereno na oporavak i sanaciju.<sup>26</sup> Prema tome, razlikujemo preventivni i reaktivni menadžment, gdje se preventivni bavi sprječavanjem pojave krize, a reaktivni upravljanjem postojećom krizom, odnosno ublažavanjem i saniranjem neželjenih posljedica. Zadaća, područja i aktivnosti kriznog menadžmenta su:<sup>27</sup>

- izoliranje kriznog utjecaja
- komuniciranje tijekom krize
- kontrola šteta uzrokovanih krizom
- izrada kriznog plana
- odabir krizne strategije
- krizno interveniranje i preuzimanje odgovornosti za ishod

---

<sup>25</sup>Osmanagić-Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: God.8., Zagreb, Hrvatska. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 101-118.

<sup>26</sup> Pearson, C.M. i Clair, J.A. (1998) *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review, 23, str. 65.

<sup>27</sup> Hruška, D. (2014) *Strategije u kriznim situacijama* (deseto poglavlje), Zagreb: Ekonomski fakultet



Obzirom na dubinu krize, postoje tri vrste kriznih menadžera, a to su: drvosječe, holističari i praktičari.<sup>28</sup> Drvosječama je cilj izvući poduzeće iz krize pod bilo koju cijenu, odnosno za njih vrijedi poslovice „cilj opravdava sredstvo“. Takav je stil najprimjereniji poduzećima u dubokoj krizi. Menadžer holističar nastoji unaprijediti međuljudske odnose u poduzeću. Ovaj stil se primjenjuje u poduzećima koja nisu u dubokoj krizi te nije potrebna detaljna restrukturacija. Praktičar se fokusira na učinkovitost. Smatra da resursi nisu pravilno iskorišteni i uvodi preraspodjelu odgovornosti te optimizira procese. Ovaj tip menadžera se nalazi između drvosječa i holističara jer poduzeće nije u egzistencijalnim problemima, ali je vremenski okvir premali da bi se primjenio pristup holističara. Uz odgovarajući stil, uspješni krizni menadžeri moraju posjedovati broje karakteristike i umijeća poput širokog poslovnog iskustva, inovativnost, samopouzdanje, orijentiranost na ciljeve, spretnost s brojevima i slično.<sup>29</sup>

### **2.3.1. Upravljanje krizom**

Upravljanje krizom može se promatrati u širem i užem smislu. U širem smislu pod upravljanjem krizom podrazumijeva sve vrste aktivnosti vezane uz krizu i prije nastanka i za vrijeme krize, dok užu smisao obuhvaća samo aktivnosti vezane uz djelovanje za vrijeme krize.<sup>30</sup> Proces upravljanja krizom u širem smislu se može prikazati kao matrica s pet razina i pet faza<sup>31</sup>:

---

<sup>28</sup> Platt, H. D. (1998), *Corporate Turnaround: How Managers turn losers into winners*. Washington D.C.: Beard Books, str. 158.

<sup>29</sup> Platt, H. D. (1998), *Principles of corporate renewal*. The University of Michigan Press, str. 136.

<sup>30</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), *Kriza kao šansa*, Zagreb:Školska knjiga, str. 52

<sup>31</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga, str. 52

**Tablica 1. Faze i razine upravljanja krizom u širem smislu**

Faze	Prevenција	Rana spoznaja	Ovladavanje krizom	Obnavljanje	Učenje iz krize
Razine	Kako se kriza može spriječiti?	Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?	Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?	Kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?	Kako iz prebrođene krize izvući koristi?
Sadržaji/procesi	Obuhvaća događaje i sadržaje koji su međusobno ovisni u procesu krize Što se događa?				
Informacije	Odnosi se na raznu spoznaju i upozorenje kao posebne oblike informacija, te identificiranje potencijalnih uzroka i posljedica Tko prikuplja /isporučuje informacije?				
Organizacija	Odnosi se na oblikovanje procesa i struktura potrebnih za ovladavanje krizom Tko preuzima koje zadatke i uloge?				
Komunikacija	Odnosi se na informiranje medija, kupaca, suradnika, menadžmenta, vlasnika i sl. Tko se, kada, kako i o čemu informira?				
Psihologija	Odnosi se na stavove, emocije, shvaćanje imotivaciju svih koji su u doticaju s krizom Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti?				

*Izvor: Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 52*

- Prevenција – faza u kojoj se nastoji izbjeći potencijalna kriza ili barem ublažiti neizbježna kriza
- Rana spoznaja – upozorava o nastanku moguće krize
- Ovladavanje krizom – ublažavanje negativnih posljedica nakon pojave krize
- Obnavljanje – uklanjanje negativnih posljedica krize
- Učenje iz krize – trajno djelovanje kojim se nastoji umanjiti rizik ponovnog nastanka krize

Prevenција i planiranje su jedni od najvažnijih koraka u djelovanju protiv krize. Identificiranje, smanjivanje i uklanjanje mogućeg rizika te planiranje danjih aktivnosti poduzeću daju dovoljno vremena za temeljitu analizu, razmatranje svih prednosti i rješenja te po potrebi testiranje učinkovitosti postupaka.<sup>32</sup> Obzirom da je pri nastanku svake krize premalo vremena za reakciju, planiranje omogućuje brzu reakciju, a dobra pripremljenost je najbolji način za kvalitetno upravljanje krizom i donošenje odluka. Prema tom, može se

<sup>32</sup> Luecke, R. (2005.), Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri, Zagreb., str. 68

reći da je planiranje prvi korak upravljanja krizom.<sup>33</sup> Prema Perry i Lindell, planiranje bi trebalo uključivati slijedeće smjernice:<sup>34</sup>

- Stručno razumijevanje prijetnji
- Odgovarajući postupci kriznih menadžera
- Fleksibilnost u odgovorima na krizu
- Pravilna koordinacija unutar organizacije
- Uključivati vježbe za timove
- Provjeravati timove pmpću vježbi i simulacija

Pod pojmom ovladavanja krizom, ili upravljanje krizom u užem smislu, podrazumijevaju se sve aktivnosti za vrijeme krize<sup>35</sup>. I u upravljanju u užem smislu se razlikuju različite faze, a svaka faza zahtijeva drugačiji tip menadžmenta, kao i drugačiju strategiju.

**Tablica 2. Tipovi menadžera po fazama upravljanja krizom**

<i>Faza uvođenja</i>	<i>Faza rasta</i>	<i>Faza diferencijacije</i>	<i>Faza konsolidacije</i>	<i>Faza likvidacije</i>
Menadžer pionir	Menadžer maher	Menadžer strateg	Menadžer trener	Menadžer sanator

*Izvor: Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 58*

Uspješno upravljanje krizom (kao što je i ranije navedeno) podrazumijeva tri koraka<sup>36</sup>:

- Anticipativno upravljanje krizom
- Identifikaciju krize
- Reaktivno upravljanje krizom

<sup>33</sup> Pollard, D., Hotho, S. (2006.) Crises, Scenarios and the Strategic Management Process. Management Decision. 44 (6)

<sup>34</sup> Perry R.W., Lindell M.K. (2003.) Preparedness for Emergency Response: Guide-lines for the Emergency Planning Process. Arizona State University Texas A&M University

<sup>35</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa,Zagreb: Školska knjiga, str. 58

<sup>36</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 58

### 2.3.1.1. Anticipativno upravljanje krizom

Prema nekim analizama, organizacije bolje upravljaju krizom kada<sup>37</sup>:

- Imaju plan kriznog djelovanja, a ažuriraju ga na godišnjoj razini
- Imaju spreman krizni tim
- Jednom godišnje provode testiranja
- Imaju unaprijed određene komunikacijske kanalze te pripremljene krizne poruke

Glavni zadatak kontrolinga u poduzeću je preventivno djelovanje, odnosno omogućiti poduzeću da se kvalitetno pripremi za moguću krizu. Preventivno djelovanje je poznato i kao anticipativno djelovanje, a njegovi najvažniji instrumenti upravljanja krizom su<sup>38</sup>:

- Upravljanje rizicima
- Bonitet poduzeća
- Politika fleksibilnosti
- Sustav ranog upozorenja

Rizik je spoznaja o raznim tipovima krize, koji bi u konačnici mogli imati negativne posljedice na pojedinca ili organizaciju. Upravljanje rizicima je jedan od instrumenata anticipativnog upravljanja krizom. Proces upravljanja rizicima uključuje identifikaciju izloženosti riziku, uspostavljanje odgovarajućih raspona izloženosti, kontinuirano mjerenje tih izloženosti i izvršenje odgovarajućih prilagodbi kad god je razina izloženosti izvan ciljanih raspona.<sup>39</sup> Poimanje upravljanja rizicima se može podijeliti na tradicionalno i suvremeno, a oba se sastoje od četiri obilježja. Tradicionalno poimanje ima slijedeća obilježja:<sup>40</sup>

- Upravljanje rizicima je ad hoc aktivnost (reagiranjem nakon spoznaje rizika)
- Upravljanje rizicima je usmjereno prema unutra, u žarištu su rizici računovodstva i plaćanja
- U žarištu upravljanja su financijsko-ekonomski rizici (kamatni, valutni i sl.)

---

<sup>37</sup> Coombs, W.T. (2006.), *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. Westport Connecticut London.

<sup>38</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga, str.59

<sup>39</sup> Khoo A.(2011.) , *Alternative Investments, Risk Management, and the Application of Derivatives*. CFA Institute, str. 213

<sup>40</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), *Kriza kao šansa*, Zagreb:Školska knjiga, str. 60

- Upravljanje rizicima se promatra fragmentarno

Obilježja suvremenog poimanja upravljanja rizicima:<sup>41</sup>

- Vrednovanje rizika je kontinuiran proces
- Najčešći izvor poslovnih rizika su neučinkoviti procesi
- Odgovornost za upravljanje rizicima preuzima menadžment
- Kontinuirano se promatraju i vrednuju stvarni izvori rizika, usmjereno upravljanje neprihvatljive rizike reducira na prihvatljivu razinu ili ih čak izbjegava

Da bi poduzeće na vrijeme spoznalo rizike koji im prijete, potrebno je istraživati izvore i uzroke poslovne krize. Instrumenti pravodobne spoznaje rizika omogućuju procjenu visine štete i vjerojatnosti nastupanja neželjenih događaja. Sustav upravljanja rizicima u poduzeću se sastoji od četiri komponente:<sup>42</sup>

- Proces upravljanja rizicima (identifikacija rizika, određivanje prioriteta, strategija rizika, nadzor sustava upravljanja rizicima)
- Elementi organizacijske strukture (odbor za rizike, menadžer za rizike, poveznica s drugim organizacijskim cjelinama, uloge i odgovornosti)
- Instrumenti, metodologije i sustavi (instrumenti za identifikaciju rizika i mjerenje rizika, metodologije izrade strategija, sustav izvještavanja i IT sustav)
- Znanje i vještine u upravljanju rizicima

Dakle, upravljanje rizicima je ključan faktor u procesu savladavanja krize jer se bavi predviđanjem nastanka neželjenih događaja, a rana spoznaja krize može biti presudan detalj u uspješnom izlasku poduzeća iz krize.

Ocjena kojom se određuje vjerovatnost nastupanja insolventnosti poduzeća se naziva bonitet poduzeća, što se u najširem značenju može interpretirati kao ocjena poduzeća koja se temelji na analizi završnog računa i situacije poduzeća.<sup>43</sup> Dakle, bonitet je u stvari analiza i ocjena poslovnih rizika. Nju u pravilu donosi treća strana, odnosno agencija koja se bavi analizom

---

<sup>41</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, Zagreb, str. 61

<sup>42</sup> Illiopoulos, F., Jakša T., Osmanagić Bedenik, N.(2008.), Određivanje učinkovitosti sustavi upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede; Journal of Energy: Energija, 57(2), 156-177.str.160

<sup>43</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 88

poslovanja i financijskih izvještaja poduzeća. Temelj analize boniteta čine analiza i ocjena poslovnih rizika koji se mogu podijeliti u četiri grupe:<sup>44</sup>

- Konkurentski rizici i rizici poduzeća
- Financijsko-ekonomski rizici
- Struktura poduzeća i pravni rizici
- Kvaliteta menadžmenta

Ocjena boniteta je sama po sebi procjena rizika u koju ulazi zajmotražitelj, a bonitet u načelu obuhvaća dva područja:<sup>45</sup>

- Područje kreditne sposobnosti – pravni i ekonomski preduvjeti zajmotražitelja u preuzimanju kreditnih obveza i plaćanja kamata i duga
- Područje kreditne dostojnosti – obuhvaća osobne i stručne sposobnosti zajmoprimatelja

Poduzeće se na temelju ocjene, koju analizom određuje ocjenitelj, svrstava u jedan od šest bonitetnih razreda, gdje prvi razred označava najveću sigurnost, a šesti najveći rizik:<sup>46</sup>

- 1. i 2. razred – niti na temelju bilance ni situacije u poduzeću ne postoji ugroženost poduzeća
- 3., 4. i 5. razred – na temelju bilance ili situacije u poduzeću, postoji moguća ugroženost
- 6. razred - bilance i situacija u poduzeću ukazuju na akutnu ugroženost

Instrumenti analize i ocjene boniteta su jedan od čimbenika kojim se na uklanjanje krize djeluje anticipativno, tako što omogućavaju istraživanje simptoma krize. Njima se nastoje upoznati poslovni rizici te locirati njihovi uzroci. Instrumenti analize boniteta su:<sup>47</sup>

- Analiza završnih računa (analiza bilance)
- Analiza poslovanja tijekom poslovne godine
- Analiza konta (račun u banci)
- Pregledavanje posla na licu mjesta

---

<sup>44</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 88

<sup>45</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 89

<sup>46</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 90

<sup>47</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 94

- Analiza grane
- Postupak rejtinga

Dinamično okruženje koje okružuje moderna poduzeća zahtijeva konstantne prilagodbe i praćenje trendova. Zato svako poduzeće mora biti u toku te mijenjati poslovnu politiku u skladu s promjenama u okolini. Sposobnost prilagođavanja poduzeća i njegovih zaposlenika izravno ovisi o zajedničkoj sposobnosti praćenja i razumijevanja okoline.<sup>48</sup> Ansoff razlikuje različitih stadija znanja o nekoj promjeni:<sup>49</sup>

- Osjećaj o nadolazećoj novini
- Moguće je spoznati izvore promjene
- Moguće je procijeniti posljedice promjene
- Moguće je razraditi reakciju poduzeća
- Moguće je procijeniti posljedice i popratne učinke reakcije
- Promjena prodire na tržište
- Novina postaje standardom

Zbog turbulentne okoline, u kojoj je vremenski okvir za kvalitetnu stratešku reakciju sve manji, a vrijeme koje je potrebno poduzeću sve duže, poduzeća su prisiljena sve ranije anticipirati nadolazeću krizu te reagirati u najranijim stadijima. Stoga je instrumente za praćenje slabih signala potrebno implementirati u ranijim stadijima znanja. Politika fleksibilnosti se provodi putem zadataka<sup>50</sup>:

- Stvaranje potencijala
- Rano upozorenje
- Porast fleksibilnosti

---

<sup>48</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 101

<sup>49</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 101

<sup>50</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 104

Kako bi poduzeće dobilo signale koji ga upozoravaju na opasnosti i rizike koji mu prijete, potrebni su mu specifični sustavi opskrbljivanja informacijama, a nazivaju se sustavi ranog upozorenja.<sup>51</sup> Informacije dobivene putem signala ranog upozorenja same po sebi ne predstavljaju nikakav indikator po kojem se kroji strategija poduzeća, već se dalje prenose menadžmentu kako bi on donio adekvatne odluke koje su u interesu za cijelo poduzeće i nastavak uspješnog poslovanja. No, kako bi menadžment imao dovoljno vremena za kvalitetnu reakciju, potrebno je signale krize uočiti što je ranije moguće. Sadržajno se mogu razlikovati na tri stupnja.<sup>52</sup>

- Rani nagovještaj (otkrivanje potencijalnih kriznih područja neovisno o kriznim simptomima)
- Rana spoznaja (definiranje kriznih indikatora u prethodno definiranim kriznim područjima)
- Rano upozorenje (za definiranje potencijalnog kriznog područja se određuju indikatori krize)

Jedan od sustava praćenja okoline je i sustav ranog upozorenja. Na temelju zapaženih promjena i anomalija iz okoline se mogu izvući interpretacije i zaključci.<sup>53</sup> Ciljevi razvoja sustava ranog upozorenja.<sup>54</sup>

- Olakšati proces donošenja odluka partnerima poduzeća
- Na temelju objektivnih pokazatelja, menadžment i zaposlenici imaju stvarni uvid u situaciju s kojom su suočeni
- Praćenje uspješnosti provođenja procesa izlaska iz krize

Strateški sustavi ranog upozorenja usmjereni su na budućnost s ciljem omogućavanja dugotrajne egzistencije poduzeća putem odgovarajućih mekih mjesta u sadašnjosti.<sup>55</sup> Otkrivanjem slabih signala, koji mogu ukazati na diskontinuitet u okruženju, omogućuje organizacijama da odreagiraju na vrijeme. Strateški sustav ranog upozoravanja nastoji

---

<sup>51</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.137

<sup>52</sup> OsmanagićBedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 138

<sup>53</sup> Labaš D.(2011.), Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozorenja (specijalistički poslijediplomski rad), Ekonomski fakultet u Zagrebu, str.15

<sup>54</sup> Sučević D.(2010.), Krizni menadžment; Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak; LIDER, Zagreb, str.42

<sup>55</sup> Dojčinović D. (2009.) Poslovna kriza: Operativni sustavi upozorenja, preuzeto 23. travnja s <http://www.ebizmags.com/poslovna-kriza-operativni-sustavi-upozorenja/>



omogućiti organizaciji ovladati diskontinuitete ili strateška „iznenađenja“.<sup>56</sup> Slabi signali se mogu očitovati putem:<sup>57</sup>

- Iznenadno gomilanje događaja koji su strateški relevantni za poduzeće
- Protoka ideja ili novih mišljenja
- Stavova i razmišljanja organizacija i društva
- Tendencija u pravu i inicijative za mijenjanje i usvajanje novih zakona

Detektiranje slabih signala je prvo od ukupno četiri pravila sustava ranog upozorenja. Pravila sustava ranog upozorenja su:<sup>58</sup>

1. Detektirati slabe signale (nadgledanje i detekcija slabih signala u internoj i eksternoj okolini poduzeća)
2. Prijenos važnih informacija (promptni prijenos relevantnih informacija onim dijelovima poduzeća koji mogu reagirati na njih)
3. Stvaranje kreativne baze (stvaranje baze za adekvatno i kreativno rješenje za za vanjske promjene i izazove)
4. Prevencija krize (proricanje i prevencija negativnog razvoja i izbijanje krize pomoću slabih signala detekcijom i prijenosom signala relevantnim ljudima)

### 2.3.1.2. Identifikacija krize

Ako krizu nije bilo moguće izbjeći, tada je cilj identificiranje krize.<sup>59</sup> Promatranjem čimbenika koji su ključni za opstanak poduzeća te njegovog normalnog poslovanja se na vrijeme može identificirati kriza. Identifikacijom poslovne krize odgovara se na dva ključna pitanja:<sup>60</sup>

1. Jesmo li u krizi?
2. Kojeg je intenziteta?

---

<sup>56</sup> Labaš, D. (2011.), Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozorenja (specijalistički poslijediplomski rad), Ekonomski fakultet u Zagrebu, str.15

<sup>57</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 148

<sup>58</sup> Osmanagić Bedenik N., Rausch A., Labaš D.(2012.), Early warning systems – empirical evidence, Tržište, Vol.24 No.2

<sup>59</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.161

<sup>60</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.161

Kod identifikacije poslovne krize, kreće se od prepoznavanja njezinih simptoma, a tek se onda treba ustanoviti njezin uzrok. Pomoću simptoma se dalje razlučuje radi li se o strateškoj krizi, krizi uspjeha ili krizi likvidnosti. Simptomi (kvantitativni) nastanka krize su:<sup>61</sup>

- Gubitak tržišnog udjela
- Smanjenje rentabilnosti
- Smanjenje ekonomičnosti (gubici, nedovoljno korištenje kapaciteta, zanemarena točka pokrića)
- Insolventnost i nelikvidnost
- Prezaduženost

Uz kvantitativne simptome postoje i kvalitativni simptomi krize, a oni se dijele na simptome unutar i izvan poduzeća. Kvalitativni simptomi unutar poduzeća su:<sup>62</sup>

- Problemi u isplatama plaća
- Odlazak kvalitetnih kadrova
- Pad prometa
- Tehnološko zaostajanje

Kvalitativni simptomi izvan poduzeća su:<sup>63</sup>

- Zakašnjele isplate obveza dobavljačima
- Kašnjenje isporuka
- Lošija kvaliteta proizvoda i usluga
- Negativan publicitet

Osim gore navedenih simptoma, Tomaševski u svome radu navodi još neke unutarnje i vanjske simptome krize. Jedni od unutarnjih simptoma krize poduzeća su porast potraživanja u odnosu na stvarnu naplatu, neispravno prikazana dobit poduzeća, veći rabati u odnosu na konkurenciju, pojavljivanje konkurencije u području na kojem poduzeće djeluje. Vanjski simptomi su još i

---

<sup>61</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.167

<sup>62</sup> Sučević D.(2010.), Krizni menadžment; Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak; LIDER, Zagreb

<sup>63</sup> Sučević D.(2010.), Krizni menadžment; Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak; LIDER, Zagreb

česti natječaji za glavnog direktora, odlazak najkvalitetnijih zaposlenika te česte promjene poslovnih prostora.<sup>64</sup> Ovisno o kakvoj se vrsti krize radi, razlikujemo slijedeće indikatore:

*Tablica 3. Indikatori krize prema vrsti krize s obzirom na ciljeve*

Vrste krize	Indikatori
Strateška kriza	Konkurentska pozicija, tržišni rast, cijene, kvaliteta proizvoda, ugled, opseg investiranja opseg istraživanja i razvoja
Kriza uspjeha	Novčani tok, burzovna vrijednost, rentabilnost ulaganja, rentabilnost prometa
Kriza likvidnosti	Stupnjevi likvidnosti, radni kapital, koeficijent obrtaja, novčani tok, dani vezivanja

*Izvor: Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 168*

Nakon identifikacije krize, potrebno je ustanoviti težinu krize, odnosno njezin intenzitet. Stoga se provodi analiza njezinih internih i eksternih činitelja. Rezultati provedene analize se prikazuju u obliku SWOT matrice. SWOT analiza je pojednostavljeni prikaz snaga, slabosti, prilika i prijetnji za promatrano poduzeće. Ona bi u konačnici trebala konstatirati mogućnosti koje poduzeće ima, ali ih još ne može ostvariti zbog nedostatka resursa ili drugih kompetencija.<sup>65</sup>

#### 2.3.1.3. Reaktivno upravljanje krizom

Početak krize predstavlja i suočavanje poduzeća s krizom te potreban adekvatan odgovor na novonastalu situaciju. To je faza kada je poduzeće najranjivije i prevladava nesigurnost i neizvjesnost, a protok informacija je otežan. Prema tome, u ovoj situaciji je najvažnije slijediti krizni plan i učinkovito komunicirati s javnošću. Javnost želi znati što se događa i kako poduzeće upravlja krizom, a nepravovremeno informiranje javnosti i širenje krivih informacija može dovesti do pogrešne percepcije i stvaranja nerealne slike kod javnosti i pojedinaca. Stoga informiranje javnosti u ovoj fazi upravljanja krizom zauzima središnje mjesto, a nepravilno informiranje može imati tragične posljedice za pojedince i samo poduzeće.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Tomaševski, D.(2005), Simptomi koji najavljuju poslovnu krizu, Poslovni magazin, 3 , 12, str. 39.

<sup>65</sup> Božac Gonan, M.(2008.), Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol.21 No.1

<sup>66</sup> Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010.) The Handbook of Crisis Communication, Blackwell Publishing

Reaktivno upravljanje krizom podrazumijeva pitanja kako izaći iz krize: samostalno, uz pomoć treće strane ili je situacija bezizlazna te je potrebna likvidacija. Stoga se reaktivno upravljanje krizom može izvesti na dva načina:<sup>67</sup>

- Obnavljanje (sanacija)
- Likvidacija

Glavni cilj sanacije je omogućavanje daljnjeg djelovanja poduzeća, a zadatak menadžmenta je da inovativnim rješenjima restrukturira poduzeće i promjeni stratešku poziciju poduzeća. Moguća su dva izlaza:<sup>68</sup>

- Likvidacija poduzeća i prodaje njene imovine ili prodaje većinskog dijela vlasništva kako bi se napravila kratkoročna stabilizacija (napuštanje strateške pozicije)
- Očuvanje poslovanja u određenim tržišnim segmentima koji su od strateške važnosti za uspjeh poduzeća, te istodobni daljnji razvoj i inovacije uz prodaju nerentabilnih dijelova (očuvanje strateške pozicije)

U procesu sanacije se obično zadužuje operativni menadžment, iako je to izvorno zaduženje strateškog menadžmenta i njegovog vlasnika.<sup>69</sup> Upravo iz toga proizlaze vrste obnavljanja poduzeća: operativno i strateško. Definicija strateškog obnavljanja se temelji na identificiranju poslovnih jezgri, gdje postoje tri tipa jezgri: one koje treba odbaciti, sačuvati ili razvijati. Za svaku od tri navedene strategije treba izraditi odgovarajući scenarij.<sup>70</sup> Proces obnavljanja se sastoji od sljedećih koraka:<sup>71</sup>

1. Analiza situacije
2. Izrada scenarija obnavljanja
3. Osmišljavanje strategije obnavljanja
4. Izrada programa obnavljanja
5. Upravljanje sanacijom

---

<sup>67</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 176

<sup>68</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 177

<sup>69</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 177

<sup>70</sup> Ibid., str.210

<sup>71</sup> Ibid., str.211

Operativno obnavljanje je osiguravanje opstanka poduzeća u krizi, očuvanje minimalne likvidnosti i drugih potencijala potrebnih za ostvarivanje rezultata i uspjeha poduzeća, a provodi se u slijedećim koracima:<sup>72</sup>

- Osiguranje likvidnosti
- Očuvanje kapitala
- Očuvanje supstancije uz stvaranje povjerenja banaka, dobavljača i kupaca

Ukoliko je kriza dovela poduzeće do te razine da je opstanak nemoguć, ne preostaje ništa drugo nego prodaja poduzeća ili likvidacija. Prodaja poduzeća je za vlasnike poduzeća u krizi mogućnost izlaska iz krize podmirivanjem vjerovnika prihodima od prodaje.<sup>73</sup> Likvidacija se vrši u slučaju kada prodaja nije moguća. U slučaju likvidacije, poduzeće prestaje postojati, a obveze se podmiruju od ostatka imovine koja ima neku vrijednost. Dakle, cilj likvidacije je gašenje posla, unovčenje imovine, podmirivanje obveza i, ako je moguće, odgovarajuća podjela likvidacijskog kapitala.<sup>74</sup>

### **3. Industrija robe široke potrošnje**

Prije primarne analize ovoga rada, utjecaja pandemije virusa COVID-19 na poduzeće Henkel Croatia d.o.o., napraviti će se sekundarna analiza, odnosno analiza industrije robe široke potrošnje. Henkel Croatia d.o.o. je poduzeće koje se bavi proizvodnjom proizvoda upravo te industrije, stoga je potrebno definirati samu industriju.

#### **3.1. Teorijsko definiranje industrije robe široke potrošnje**

Potrošna dobra se dijele na trajna, netrajna i usluge. Trajni proizvodi imaju rok trajanja veći od tri godine, a netrajni manji od godinu dana. Upravo netrajni proizvodi pripadaju industriji robe

---

<sup>72</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 178

<sup>73</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2003.), Reaktivno upravljanje krizom, Računovodstvo, revizija i financije, br12/2003., str.99

<sup>74</sup> Osmanagić Bedenik, N.(2007.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str.228

široke potrošnje te su najzastupljeniji segment među potrošnim dobrima<sup>75</sup>. Industrija robe široke potrošnje (eng. Fast Moving Consumer Goods) su proizvodi koji se prodaju velikom brzinom (velike količine u kratkom vremenskom periodu) po niskim cijenama. Ti proizvodi imaju kratki životni vijek na polici zbog velike potražnje potrošača (piće, odjeća...) ili zbog kvarljivosti (meso, pekarski proizvodi...). Gotovo se svi potrošni proizvodi mogu kupiti u marketima, supermarketima i ostalim tipovima dućana, stoga se ovu industriju drugim imenom naziva i maloprodaja. Industrija robe široke potrošnje se može podijeliti u nekoliko kategorija s obzirom na vrstu proizvoda te njihovu primjenu. Najvažnije kategorije su:<sup>76</sup>

- Hrana i piće
- Duhanski proizvodi
- Proizvodi za brigu u domaćinstvu
- Proizvodi za brigu o osobnoj higijeni
- Alkohol
- Hrana za životinje

Navedene se kategorije mogu podijeliti na podkategorije<sup>77</sup>:

- Hrana:
  - Slastice
  - Mliječni proizvodi
  - Riža
  - Šećer
  - Povrće
  - Prerađena hrana
  - Sladoledi
  - Pekarski proizvodi
  - Žitarice

---

<sup>75</sup>Kenton, W. (2020.) Fast-Moving Consumer Goods (FMCG), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcg.asp>

<sup>76</sup>Chegg Study (b.d.), [Fast Moving Consumer Goods \(fmcg\)](https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202>

<sup>77</sup>Chegg Study (b.d.), [Fast Moving Consumer Goods \(fmcg\)](https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202>

- Čokolade
- Grickalice
- Piće:
  - Gazirana pića
  - Čajevi
  - Zdrava pića
  - Sokovi
  - Kave
  - Voda u boci
- Proizvodi za brigu u domaćinstvu
  - Pranje tkanine
  - Čišćenje kućanstva
- Proizvodi za brigu o osobnoj higijeni
  - Njega kože
  - Dezodoransi
  - Njega obuće
  - Papirnati proizvodi
  - Njega usta i zubiju
  - Njega kose
  - Kozmetika
  - Toaletne potrepštine
  - Parfemi

Već su ranije spomenute neke značajke industrije robe široke potrošnje (veliki obrtaji robe, niske cijene), a slijedeća tablica prikazuje po pet ključnih karakteristika gledano iz kuta potrošača, odnosno proizvođača (trgovca):

**Tablica 4. Karakteristike Industrije robe široke potrošnje**

	<b>Potrošački pogled</b>	<b>Trgovčeva percepcija</b>
1.	Kraći rok trajanja	Velika isporuka zaliha
2.	Niže cijene	Niske marže
3.	Ponavljajuća kupovina	Velike količine
4.	Brza potrošnja	Široka mreža distribucije
5.	Niska uključenost	Niska lojalnost brandu

*Izvor: vlastiti prikaz prema Chegg Study (b.d.) Fast Moving Consumer Goods (fmcg), preuzeto 7. svibnja s <https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202>*

Najveći svjetske proizvođači koji djeluju u industriji robe široke potrošnje su nerijetko zastupljeni u više različitih (i nepovezanih) kategorija, pa tako postoje kompanije koje istovremeno proizvode proizvode za brigu o osobnoj higijeni i hranu (Unilever), ljepila (adhezive) i proizvode za brigu u kućanstvu itd. Upravo su kompanije koje imaju širok portfelj proizvoda i brandova najuspješnije i najzastupljenije na svjetskom tržištu. Lista najvećih svjetskih FMCG kompanija po ukupnoj vrijednosnoj prodaji iz 2019. je:

1. Nestle
2. Procter & Gamble
3. Pepsico
4. Unilever
5. AB InBev
6. JBS
7. Tyson Foods
8. Coca-Cola
9. L’Oreal
10. Phillip Morris

### **3.1.1. Kanali distribucije**

Kako bi proizvodi koji se troše velikom brzinom u što kraćem roku stigli do svojih potrošača, potrebna učinkovita logistika, odnosno distribucija. Kanal distribucije je lanac poslova koji omogućuje proizvodima i uslugama da stignu od proizvođača do krajnjeg potrošača. Kanali



distribucije mogu uključivati veleprodaju, maloprodaju, distributera i internet.<sup>78</sup> Podjela kanala distribucije se odnosi na izravne i neizravne kanale. Putem izravnih kanala, proizvođači prodaju svoje proizvode direktno krajnjim potrošačima. Neizravni kanali su, samim time, oni u kojima se proizvod distribuira putem jednog ili više posrednika. Neizravni kanali su najzastupljeniji te se dijele na veleprodaju i maloprodaju<sup>79</sup>.

Maloprodaja je kupnja proizvoda od proizvođača i prodaja krajnjim potrošačima. Ona je posljednja faza kanala distribucije i predstavlja neposredni kontakt sa krajnjim kupcima, a između maloprodaje i proizvođača mogu posredovati veletrgovci i agenti prodaje. Maloprodaju spadaju veliki supermarketi i male trgovine.<sup>80</sup> Veleprodaju čine posrednici koji kupuju od proizvođača i prodaju maloprodaji ili drugim veletrgovcima. U teoriji i oni mogu prodavati krajnjim potrošačima, ali to se događa u zanemarivo malim količinama.<sup>81</sup> U novije se vrijeme pojavljuje još jedan, sve zastupljeniji kanal distribucije, a to je internet. Preko internet trgovine se mogu odvijati i veleprodaja i maloprodaja, iako se u načelu većinom to odnosi na maloprodaju. Prodaja putem internetskih platformi se još naziva i e-trgovina.

#### 3.1.1.1. E-trgovina

Digitalizacija je u mnogočemu doprinijela rastu industrije robe široke potrošnje. Ne samo zbog toga što je u vrijeme pandemije online trgovanje bilo jedan od najbrže rastućih kanala distribucije, već i zbog toga što digitalni marketing i razne platforme omogućuju malim poduzećima da lakše penetriraju na tržište. FMCG industrija danas ima niže barijere ulaska na

---

<sup>78</sup> Fernando, J. (2021.) Distribution channel, preuzeto 20. svibnja 2021. s

<https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp>

<sup>79</sup>Božić, M. (2008.) Kanali distribucije, preuzeto 20. svibnja s 2021. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php>

<sup>80</sup> Božić, M. (2008.) Kanali distribucije, preuzeto 20. svibnja s 2021. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php>

<sup>81</sup> Božić, M. (2008.) Kanali distribucije, preuzeto 20. svibnja s 2021. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php>

tržište upravo zbog marketinške moći internetskih tražilica i društvenih mreža.<sup>82</sup> Postoji nekoliko tipova e-trgovanja:<sup>83</sup>

- Business-to-business (B2B) – poduzeće prodaje poduzeću
- Business-to-consumer (B2C) – poduzeće prodaje potrošaču
- Consumer-to-consumer (C2C) – potrošač prodaje potrošaču
- Consumer-to-business (C2B) - potrošač prodaje poduzeću
- Business-to-administration (B2A) - poduzeće prodaje administraciji (državnom tijelu)
- Consumer-to-administration (C2A) - potrošač prodaje administraciji (državnom tijelu)

Kao i u svemu, i u e-trgovanju postoje pozitivne i negativne značajke. Te pozitivne značajke su najviše došle do izražaja za vrijeme restrikcija kretanja i okupljanja u vrijeme pandemije, a upravo se globalni domet navedenih usluga smatra najvećom prednosti internetskog trgovanja. Neke od prednosti e-trgovine su:<sup>84</sup>

- Dostupnost
- Brzina pristupa
- Međunarodni pristup
- Niski troškovi

Najveći je nedostatak takve usluge na daljinu nemogućnost fizičkog pristupa artiklu koji se kupuje te vrijeme čekanja na isporuku. Još neki nedostaci e-trgovine su<sup>85</sup>:

- Ograničene usluge za potrošače
- Sigurnost
- Nemogućnost isprobavanja proizvoda

---

<sup>82</sup> Goller, L. (2020.) What You Need to Know About the CPG Industry, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://www.rangeme.com/blog/what-you-need-to-know-about-the-cpg-industry/>

<sup>83</sup> Chai, W. (2020.) E-commerce, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>

<sup>84</sup> Chai, W. (2020.) E-commerce, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>

<sup>85</sup> Chai, W. (2020.) E-commerce, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>

- Vrijeme čekanja

Internetska trgovina odnosno e-trgovina je omogućena preko brojnih platformi koje razvijaju neke od najvećih svjetskih IT korporacija. Te su platforme dostupne poduzećima svih veličina, kao i svim potrošačima koji imaju pristup internetu. Najpoznatije svjetske platforme za e-trgovinu su:<sup>86</sup>

- Amazon
- eBay
- Walmart Marketplace
- Alibaba
- Rakuten

### **3.2. Industrija robe široke potrošnje u svijetu za vrijeme krize**

Kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 (u svijetu poznatiji kao coronavirus) je započela početkom 2020. godine pojavom prvih slučajeva zaraze u Kini, a svoj puni mah dosegla u ožujku 2020. kada su većina europskih i američkih zemalja zabilježili eksponencijalni rast broja zaraženih coronavirusom. Neke od ključnih mjera donesenih u borbi protiv virusa, a koje su pri tome dovele do ekonomske krize, su zatvaranje državnih granica, zatvaranje ugostiteljskih objekata i trgovina, ograničen broj posjetitelja u trgovinama kojima je rad bio dozvoljen, policijski sat itd. Navedene su se mjere ublažavale i pooštravale s obzirom na broj zaraženih u pojedinoj državi te je takva situacija potrajala do kraja 2020. godine, ali se nastavila i u 2021. godini. Usprkos nastavku trajanja pandemije tokom 2021. godine, u daljnjoj će se analizi isključivo koristiti podaci koji se odnose na razdoblje do kraja 2020., budući da se u 2021. nisu događale nikakve nove situacije koje već ranije u 2020. nisu viđene.

#### **3.2.1. Promjene u ponašanju potrošača**

Presudno razdoblje u promatranju utjecaja pandemije na FMCG industriju je interval u trajanju od sredine ožujka 2020. do sredine svibnja iste godine. Iako se pandemija nastavila sve do kraja godine, navedeno je razdoblje ključno jer su se u njemu izmjenile tri faze koje su dovele do

---

<sup>86</sup> Chai, W. (2020.), E-commerce, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>

promjene u ponašanju potrošača: panika, prilagodba i „Novo normalno“. U tablici se po svakoj pojedinoj fazi nalaze izazovi s kojima se susreću potrošači uslijed pandemije koronavirusa.

Faza panike se u većini svjetskih zemalja zbivala za vrijeme eksponencijalnog rasta broja zaraženih (ožujak 2020.), a faza adaptacija za vrijeme „lock-downa“ (od ožujka do sredine svibnja).<sup>87</sup> U to se vrijeme najviše mijenjala dinamika odlaska potrošača u trgovine, kao i način rada prodajnih mjesta. Pošto FMCG industrija ovisi o potrošačima i njihovim navikama, u vrijeme pandemije je presudna bila upravo promjena njihovih navika.

Agencija za istraživanje tržišta GfK je u svibnju 2020. godine, u Njemačkoj, provela istraživanje među potrošačima. Iako su se prihodi mnogih kućanstava smanjila za vrijeme *lockdowna*, ipak se u travnju 2020. povećala potrošnja u trgovinama. Jedan od razloga je i smanjivanje mnogih drugih aktivnosti, a samim time i osobna potrošnja na iste. Osim potrošnje pojedinih kućanstava, smanjila se i učestalost odlaska u trgovinu. A budući da se frekvencija odlaska u kupovinu bitno smanjila u odnosu na isto razdoblje 2019., potrošnja i broj kupljenih proizvoda po kupovini su se analogno tome povećali.<sup>88</sup>

Uz sve rijeđe posjete trgovinama, potrošači su se u velikom broju okrenuli i internetskoj kupovini. Prema istraživanju koje je provela agencija GfK u svibnju 2020., potrošači su za vrijeme pandemije stvorili nove navike prilikom odlaska u trgovine<sup>89</sup>:

- 65% potrošača je izjavilo da kupnju obavljaju što je brže moguće
- 53% potrošača je izjavilo da posjećuje što je manje moguće različitih trgovina
- 42% potrošača je izjavilo da preferiraju trgovine s mobilnim plaćanjem

Iako je e-trgovina i u predkriznom razdoblju bilježila uzlazni trend, ova kriza uzrokovana pandemijom je dodatno ubrzala rast i upotrebu internetske trgovine. Stoga je u cijeloj 2020.

---

<sup>87</sup> GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. *GfK Panels & Services*. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

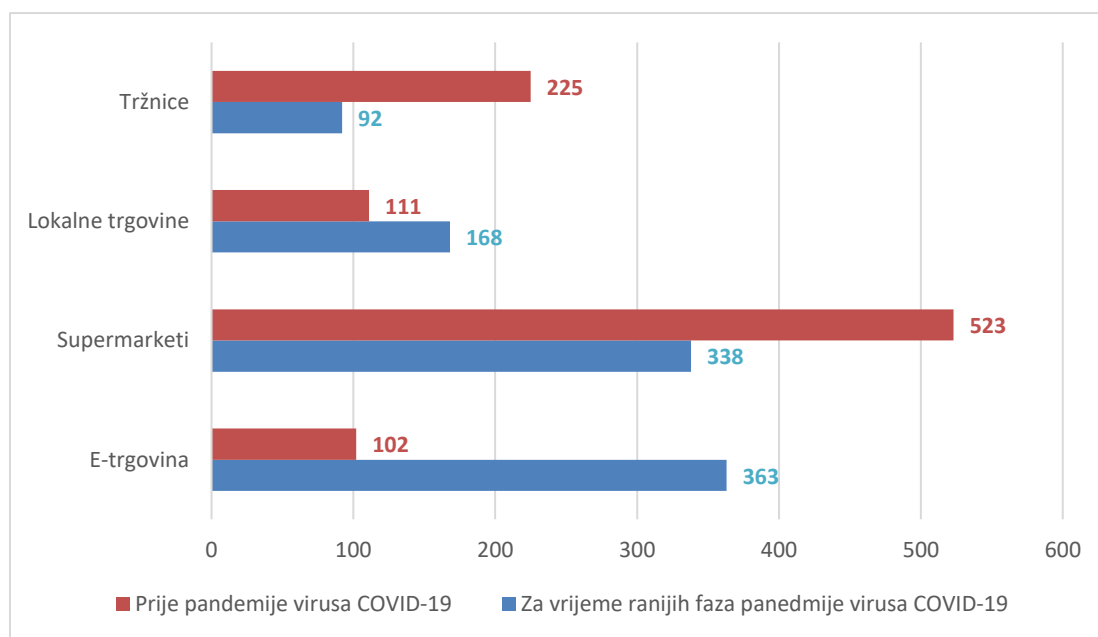
<sup>88</sup> GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. *GfK Panels & Services*. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

<sup>89</sup> GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. *GfK Panels & Services*. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

<sup>90</sup> UNCTAD (2020.), How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, preuzeto 2. lipnja 2021. s <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>

zabilježen rast globalnog udjela internetske kupovine u ukupnoj maloprodaji od 3 postotna poena u odnosu na 2019. (17% u 2020., a 14% u 2019.).<sup>90</sup> Čak 31% potrošača iz Sjedinjenih Američkih Država izjavilo da će namirnice nastaviti kupovati putem interneta, što je za 20 postotna poena više nego u predkriznom razdoblju, u kojem je 11% potrošača kupovalo putem interneta. Dodatno valja napomenuti da je internetska prodaja na tržištu SAD-a u 2019. narasla za 30,7% u odnosu na 2018. godinu.<sup>91</sup> Također, između prvog i drugog kvartala 2020., udio e-trgovine u ukupnoj maloprodaji SAD-a je narastao sa 11,8% na 16,1%.<sup>92</sup> Prvo gospodarstvo koje je osjetilo krizu uzrokovanu pandemijom je Kina, pošto je podrijetlo virusa COVID-19 upravo od ondje. Udio internetske kupovine u Kini je u kolovozu 2020. iznosio 24,6%, dok je u kolovozu 2019. bio 19,4%.<sup>93</sup>

**Grafikon 1. Broj korisnika pojedinog kanala distribucije u Kini prije i za vrijeme pandemije virusa COVID-19, u milijunima**



**Izvor: izrada autora prema: Li, J.; Hallsworth, A. G.; Coca-Stefaniak, J. A. (2020.) *Changing Grocery Shopping Behaviours Among Chinese Consumers At The Outset Of The COVID-19 Outbreak. The Geography of the COVID-19 pandemic*, 111(3), str. 574-583**

<sup>91</sup> Digital commerce 360 (b.d.), 2020 Online Food Report, preuzeto 1. lipnja 2021. s <https://www.digitalcommerce360.com/product/online-food-report/>

<sup>92</sup> UNCTAD (2020.), How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, preuzeto 2. lipnja 2021. s <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>

<sup>93</sup> UNCTAD (2020.), How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, preuzeto 2. lipnja 2021. s <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>

Grafikon<sup>94</sup> prikazuje usporedbu trendova prije i za vrijeme krize u korištenju pojedinih maloprodajnih kanala u Kini. Kao i u cijelom svijetu, i potrošači u Kini su se okrenuli e-trgovini, najviše zbog velikih restrikcija kretanja, ali i zbog straha naglog širenja virusa. Najveći pad bilježe tržnice, na kojima je samo 40% posto potrošača nastavilo kupnju namirnica na tržnicama. Prema anketama, njih 38% se okrenulo internetskoj prodaji, 16% kupovini u lokalnim malim trgovinama, a 6% supermarketima.<sup>95</sup> Od svih potrošača koji namirnice kupuju u malim trgovinama, njih 75% im je ostalo vjerno i za vrijeme pandemije, a 23% ih je prešlo na „online“ način kupovine, dok je 34% kupaca koji se opskrbljuju u supermarketima prešlo na e-trgovinu, a 60% ih je nastavilo kupovati u supermarketima.<sup>96</sup> Nije upitno da je e-trgovina, koja je i prije pojave pandemije koronavirusa bilježila godišnju stopu rasta od 35%, sada primarni motor rasta kineskog FMCG tržišta. Dostigla je visoke razine penetracije te postala jezgra prodajnog kanala u mnogim kategorijama i podkategorijama FMCG industrije.<sup>97</sup> Ono što se u Kini događalo u prvim mjesecima 2020., u Europi i ostatku svijeta se događalo u ožujku i travnju. Potpuni *lockdown* u gotovo svim državama Europske Unije je natjerao potrošače na alternativne načine nabavljanja svakodnevnih namirnica.

---

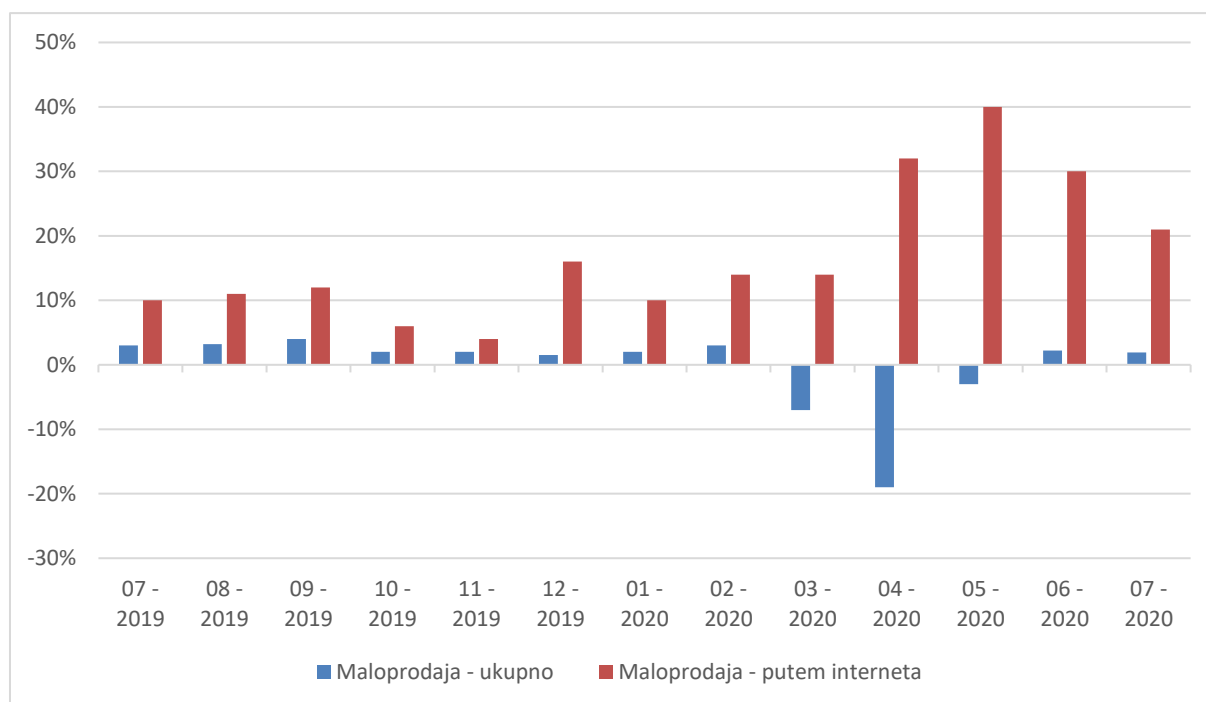
<sup>94</sup> Li, J.; Hallsworth, A. G.; Coca-Stefaniak, J. A. (2020.), Changing Grocery Shopping Behaviours Among Chinese Consumers At The Outset Of The COVID-19 Outbreak. *The Geography of the COVID-19 pandemic*, 111(3), str. 574-583

<sup>95</sup> Li, J.; Hallsworth, A. G.; Coca-Stefaniak, J. A. (2020.), Changing Grocery Shopping Behaviours Among Chinese Consumers At The Outset Of The COVID-19 Outbreak. *The Geography of the COVID-19 pandemic*, 111(3), str. 574-583

<sup>96</sup> Li, J.; Hallsworth, A. G.; Coca-Stefaniak, J. A. (2020.), Changing Grocery Shopping Behaviours Among Chinese Consumers At The Outset Of The COVID-19 Outbreak. *The Geography of the COVID-19 pandemic*, 111(3), str. 574-583

<sup>97</sup> Ding, J.; Lannes, B., Deng, D. (2019.), 2019 Online Strategic Consumer Groups Report: Innovate for Consumers with Insights from Big Data, preuzeto 4. lipnja 2021. s <https://www.bain.com/insights/2019-online-strategic-consumer-groups-report-innovate-for-consumers-with-insights-from-big-data/>

**Grafikon 2. Godišnja stopa rasta broja potrošača po mjesecu, po kanalu distribucije u EU od srpnja 2019. do srpnja 2020. godine**



Izvor: izrada autora prema: OECD (2020.) *E-commerce in the times of COVID-19*, preuzeto 4. lipnja s 2021. s [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137212-t0fignerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137212-t0fignerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19).

Grafikon<sup>98</sup> prikazuje usporedbu godišnjih stopa rasta tradicionalne maloprodaje i internetske kupovine po mjesecu, u razdoblju od srpnja 2019. do srpnja 2020. Kao i u cijelom svijetu, e-trgovina je bilježila rast na godišnjoj razini i prije krize uzrokovane pandemijom, a onda je u proljeće 2020. dosegla rekordne razine rasta. S druge pak strane, tradicionalna je maloprodaja u vrijeme *lockdowna* doživjela veliki pad u odnosu 2019., no ponovnim se ublažavanjem mjera vratila na stabilnu razinu rasta na kojoj je bila i prije pojave koronavirusa. Utjecaj promjena je

<sup>98</sup>OECD (2020.), *E-commerce in the times of COVID-19*, preuzeto 4. lipnja s 2021. s [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137212-t0fignerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137212-t0fignerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19).

<sup>99</sup>UNCTAD (2020.), *How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point*, preuzeto 2. lipnja 2021. s <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>

na različite načine utjecao na maloprodaju, a prilagodba je najviše ovisila upravo o e-trgovini. U tom smislu, trgovci se u maloprodaju mogu podijeliti u četiri skupine<sup>99</sup>:

1. Trgovci na malo koji otprije posluju isključivo preko interneta. Oni su se prirodno prilagodili novoj situaciji, osim onih koji posluju u području putovanja i turizma.
2. Tradicionalni trgovci na malo koji su ranije u svoj poslovni model uključili i internetsku prodaju su se brže prilagodili od onih koji to nisu napravili. No unatoč tome, za većinu povećana internetska prodaja neće kompenzirati pad tradicionalne maloprodaje.
3. Tradicionalni trgovci na malo koji su za vrijeme pandemije lansirali internetsku prodaju, dok su neki zamijenili proizvode u asortimanu koji zadovoljavaju novonastale potrebe potrošača.
4. Tradicionalni trgovci na malo koji su zadržali postojeći poslovni model su doživjeli najveći pad, najviše zbog prisilnog zatvaranja trgovina, ali i zbog sve većeg broja potrošača koji su se okrenuli internetskoj kupovini.

Globalno gledano, potrošači su u ranijim fazama pandemije uglavnom kupovali dobra vezana uz zdravlje (lijekovi, proizvodi za osobnu zaštitu,...) te elektronička dobra i uređaje koji su neophodni za rad ili pohađanje školske nastave od kuće. A kako se pandemija nastavila, tako su i druge vrste dobara, kao što su hrana, piće, proizvodi za održavanje osobne higijene i čistoće domaćinstva, povećali svoj udio u ukupnoj maloprodaji. Isto tako, mnogi su potrošači odgodili kupovinu skupih i luksuznih proizvoda zbog povećane financijske nesigurnosti.<sup>100</sup> Jedan od najvećih izazova s kojim su se susreli potrošači, ali i proizvođači i trgovci, je nestašica zaliha na policama (tzv. *out of stock*). Najintenzivniji slučajevi *out-of-stockova* su u Europi i Sjevernoj Americi bili prisutni sredinom ožujka 2020., odnosno nakon najave potpunog *lockdowna* zbog povećanog širenja koronavirusa. Prema istraživanju agencije *Retail Insight*, maloprodaja je u Ujedinjenom Kraljevstvu u nekoliko tjedana sredinom ožujka 2020. za 45% premašila ukupnu prodanu količinu iz istog razdoblja 2019., a za 25% razdoblje uoči Božića 2019.<sup>101</sup> Budući da je prognoziranje budućih prodajnih količina jedan od važnih faktora u opskrbljivanju prodajnih mjesta, jasno je da nije mogla biti predviđena takva eksplozija potražnje te da su trgovine u konačnici ostali bez zaliha. Propadanje prehrambenih proizvoda je jedan od najvećih izazova

---

<sup>100</sup> UNCTAD (2020.), COVID-19 and E-Commerce: Impact on Businesses and Policy Responses, preuzeto 6. lipnja 2021. s [https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d2_en.pdf)

<sup>101</sup> Hamer, K. (2020.), COVID-19: Shopper buying behavior and out-of-stock products, preuzeto 7. lipnja 2021. s <https://www.retailinsight.io/blog/covid-19-shopper-buying-behaviour-and-out-of-stock-products>



trgovaca na malo. Čak jedna trećina ukupne količine hrane u svijetu propadne, velikom većinom uslijed pretrpanih policama i lošeg upravljanja zalihama supermarketa. Stoga trgovci na malo nastoje optimizirati količine proizvoda koje izlažu na policama, što u vrijeme ekstremnih potražnji u 2020. nije bilo uspješno. Algoritam agencije *Retail Insight* je predvidio da bi britanski trgovci na malo u navedenom razdoblju, da su uspjeli nadomjestiti gubitke zbog praznih policama, nadmašili razinu prodaje od predbožićnog razdoblja iz 2019. za 35%.<sup>102</sup> To je, dakako, rezultat rekordne razine *out-of-stockova* po jedinica proizvoda koja je u navedenom razdoblju iznosila 65%, što je drastično više od prosječnih 9%.<sup>103</sup>

Iako je nestašica zaliha na policama za mnoge potrošače i prodajne lance predstavljala veliki problem, s druge su pak strane, mnogi proizvođači tu situaciju iskoristili za penetraciju na tržištu. Dakle, prodajni su lanci uslijed velike potražnje za proizvodima široke potrošnje bili prisiljeni ulistavati proizvode kojih inače nema na njihovim policama, odnosno nabavljati od dobavljača s kojima inače ne surađuju. Malim dobavljačima je, koji imaju znatno manji marketinški budžet u odnosu na tržišne lidere, takva situacija dobra prilika da se izbore za bolji tržišni udio ne samo za vrijeme pandemije, već i da pridobiju kupce koji će dugoročno ostati vjerni njihovim brandovima. A s obzirom na promjene u ponašanju potrošača, imali su i priliku za to. Prema istraživanju koje je proveo institut *MIT Sloan Management Review* u prva dva tjedna totalnog lockdowna u ožujku 2020. na području SAD-a, 54% ispitanika je izjavilo da je kupovalo brandove koje prije nisu koristila te da se njihova košarica dobara koje su kupovali sastojala od 30% takvih brandova. Rezultati koji su zabilježeni u istraživanju<sup>104</sup>:

- Razlog zbog kojeg su potrošači kupovali za njih nove brandove:
  - 32% slučajeva jer je njihov primarni brand bio *out-of-stock*
  - 32% slučajeva zbog isprobavanja novih brandova
- Kategorije proizvoda u kojima su potrošači najviše mijenjali brandove:
  - 24% slučajeva zapakirana hrana i piće
  - 20% slučajeva proizvodi za brigu u domaćinstvu

---

<sup>102</sup>Hamer, K. (2020.), COVID-19: Shopper buying behavior and out-of-stock products, preuzeto 7. lipnja 2021. s <https://www.retailinsight.io/blog/covid-19-shopper-buying-behaviour-and-out-of-stock-products>

<sup>103</sup> Hamer, K. (2020.), COVID-19: Shopper buying behavior and out-of-stock products, preuzeto 7. lipnja 2021. s <https://www.retailinsight.io/blog/covid-19-shopper-buying-behaviour-and-out-of-stock-products>

<sup>104</sup>Knowles, J. et. al (2020.), Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis. *MIT Sloan Management Review*; Cambridge: 61(4), (Ljeto 2020), str. 1-5

- 13% slučajeva svježa i organska hrana
- 13% slučajeva proizvodi za osobnu higijenu

Prema istraživanju agencije GfK provedenom u 2020. godini, brandovi u kategorijama toaletnih papira, tjestenine te sapuna za osobnu higijenu su u prosjeku gubili oko 25% svojih potrošača u razdoblju od siječnja do svibnja 2019., a u istom razdoblju godinu dana kasnije su isti brandovi prosječno gubili oko 65% svojih potrošača.<sup>105</sup> Nadalje, GfK navodi da postoji i razlika u gubicima potrošača s obzirom na položaj pojedinog branda na tržištu. Slijedeća tablica prikazuje relativan gubitak stalnih kupaca s obzirom na snagu branda u pojedinoj kategoriji.

**Tablica 5. Izgubljeni kupci s obzirom na poziciju branda na tržištu, prikazani u postocima**

	Brand 1	Brand 2	Brand 3
ožujak/travanj 2020.	59%	35%	12%
siječanj/veljača 2020.	40%	25%	18%

*Izvor: vlastiti prikaz prema GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.*

Brand 1 u tablici predstavlja vodeći brand u kategoriji. Iz provedenog je istraživanja očito da je u vodeći brand u kategoriji u usporedbi s predkriznim razdobljem relativno izgubio najviše svojih kupaca te da se postotak izgubljenih potrošača smanjuje što je brand slabiji. Stoga je jasno zbog čega je kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 prava prilika za penetraciju slabijih brandova na tržištu.

### **3.2.2. FMCG industrija u pojedinim kategorijama**

Kao što je i ranije navedeno, FMCG industrija se dijeli na kategorije ovisno o vrsti i namjeni potrošnih dobara. Roba široke potrošnje se na jednostavan način može podijeliti na prehranbene proizvode, kozmetiku, sredstva za čišćenje, duhanske proizvode itd. Jasno je kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa imala različit utjecaj na pojedine kategorije, a to je najviše ovisilo o potrebama potrošača za određenim proizvodom u vrijeme krize. Potrošnja nekih proizvoda je ovisila i o mjerama propisanim zbog porasta broja zaraženih. Pa je tako, na primjer, smanjena konzumacija alkohola zbog zatvaranja ugostiteljskih objekata. No s druge pak strane, zabilježen

<sup>105</sup>GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

je i porast upotrebe nekih dobara, a to se najviše odnosi na sredstva za dezinfekciju i toaletne papire.

**Tablica 6. Odnos potrošača prema kritičnim kategorijama za vrijeme pandemije COVID-19**

	Tipovi kategorija	Primjeri	Srednjeročni trend	Zašto?
1a.	Gomilajuće kategorije	toaletni papiri		zbog gomilanja proizvoda, prodaja će kratkoročno padati, a u srednjem roku će se vratiti na predkrizne razine
1b.	Gomilajuće kategorije	sapuni, dezinficijensi, sanitarni proizvodi		zbog gomilanja proizvoda, prodaja će kratkoročno padati, a u srednjem roku će ostati na višim razinama od predkriznog razdoblja
2a.	Čuvanje zaliha - pobjednici	čokolade, keksi, grickalice, vino		potrošači se žele počastiti kod kuće budući da ne mogu previše izlaziti van; kategorije rastu kratkoročno, a srednjeročno ostaju na razinama iznad predkriznog razdoblja
2b.	Čuvanje zaliha - pobjednici	povrće, tjestenina, riža, smrznuta pizza		potrošači više kuhaju u svojim domovima; kategorije rastu kratkoročno, a srednjeročno ostaju na razinama iznad predkriznog razdoblja
3.	Čuvanje zaliha - gubitnici	šminka, britve za brijanje, pjenušava vina		uslijed velike stope rada od kuće neodržavanja raznih manifestacija, "hedonističke" kategorije kratkoročno bilježe veliki pad, a srednjeročno blagi pad

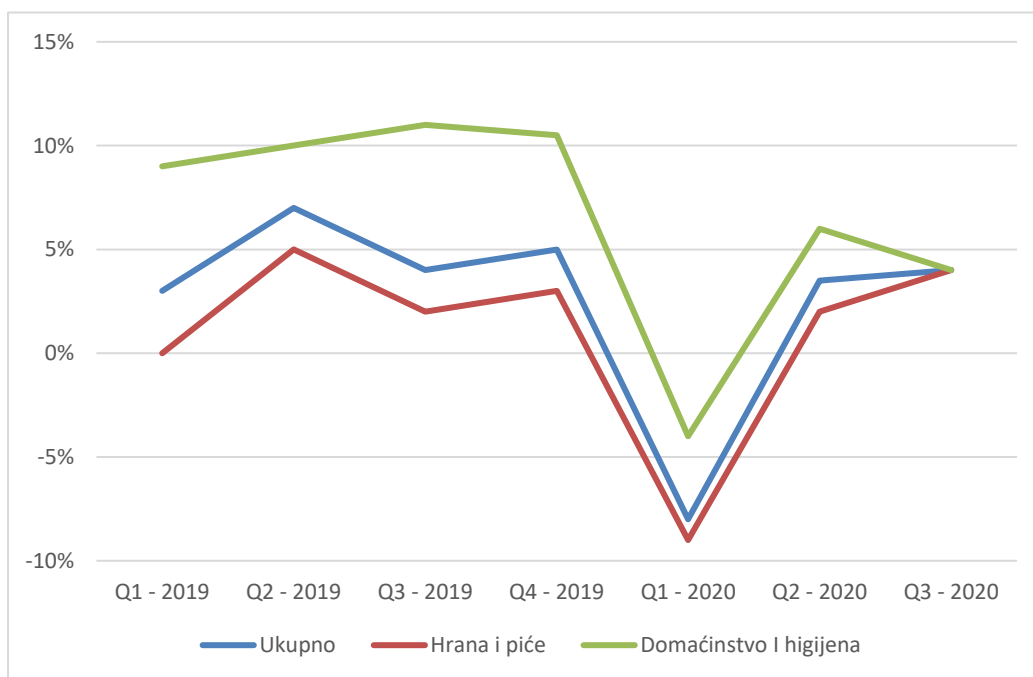
**Izvor: GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.**

U tablici su shematski prikazane kategorije proizvoda koje su rasle u razdobljima panike i prilagodbe, ali i kategorije koje su doživjele pad. Uoči samog *lockdowna*, većina je potrošača krenula u gomilanje zaliha proizvoda koji se mogu skladištiti, a to su nekvarljiva dobra kao što su toaletni papiri i proizvodi za održavanje čistoće doma te osobne higijene. To su proizvodi koji se troše svakodnevno, a moguće ih je skladištiti na duže vrijeme bez da istekne rok trajanja. Kod prehrambenih proizvoda je malo drugačija situacija. Oni se također troše svakodnevno, ali

im je rok trajanja znatno kraći, stoga ih nije isplativo skladištiti duže vrijeme ako se neradi o konzerviranoj hrani. Proizvodi koji su zabilježili pad prodaje u kriznim vremenima su, naravno, oni koji su komplementarni s aktivnostima koje se nisu mogle održavati ili su jednostavno preskupi. To su na primjer luksuzna kozmetika (parfemi, losioni, ...), pjenušava vina i dekorativna kozmetika.

U Kini je u prvom kvartalu 2020. ukupna potrošnja na FMCG proizvode pala za 6,7% u odnosu na isto razdoblje 2019. Unutar FMCG-a, potrošnja na prehrambene proizvode je pala za 7,7%, a na neprehrambene proizvode za 4,6%.<sup>106</sup> No ako je postojala i jedna svijetla točka u vidu FMCG kategorija, to su onda proizvodi za održavanje čistoće u domaćinstvu („home care“). Ta je kategorija u cijeloj 2020. na kineskom tržištu zabilježila rast od 9% u odnosu na predhodnu godinu.<sup>107</sup>

**Grafikon 3. Stopa rasta prodaje kategorija proizvoda na kineskom tržištu u odnosu na isto razdoblje godinu dana ranije**



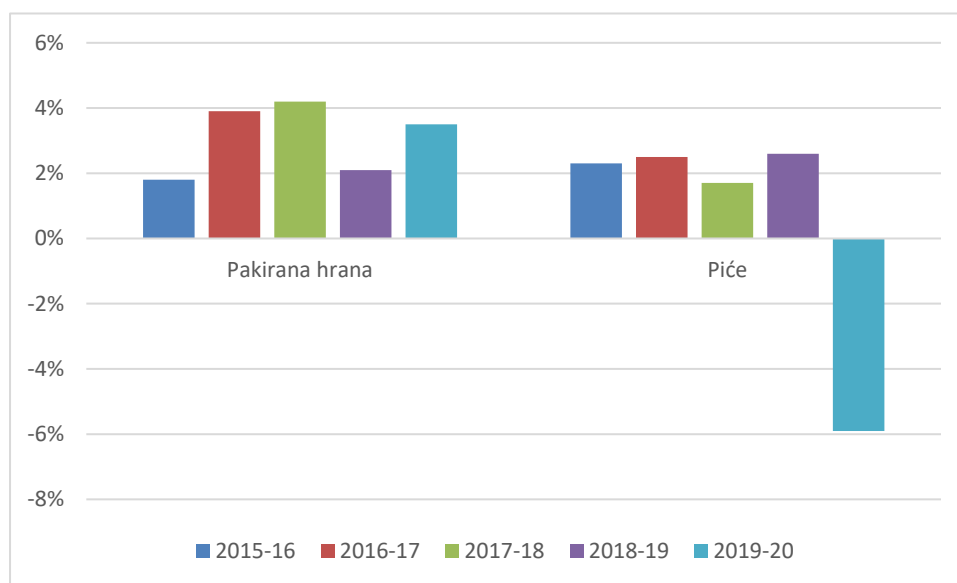
**Izvor: izrada autora prema Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. China Shopper Report, Vol. 2, (prosinac 2020.)**

<sup>106</sup> Ding, J. et al (2020.) Amid Stable Growth, Covid-19 Changed Shopper Behavior. *China Shopper Report*, Vol. 1, (srpanj 2020.)

<sup>107</sup> Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. *China Shopper Report*, Vol. 2, (prosinac 2020.)

Na grafikonu su usporedno prikazani trendovi cijele FMCG industrije i zasebno kategorije hrana i piće te domaćinstvo i higijena na kineskom tržištu u razdoblju od prvog kvartala 2019. do trećeg kvartala 2020. godine. Jasno je da rezultati cijele FMCG industrije ovise o kategorijama hrane i pića što je vidljivo sa navedenog grafikona jer trendovi cijele industrije gotovo usporedno prate upravo te kategorije. Kao što je i ranije navedeno, kategorije proizvoda za održavanje čistoće domaćinstva i osobne higijene su nositelji rasta cijele industrije robe široke potrošnje budući da su potrošači unaprijed osiguravali zalihe robe u svojim domovima, a nakon postupnog smirivanja vala zaraze su ih nastavili kupovati po višoj stopi. Na slijedećem grafikonu su odvojeno prikazane kategorije hrana i piće:

**Grafikon 4. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu**

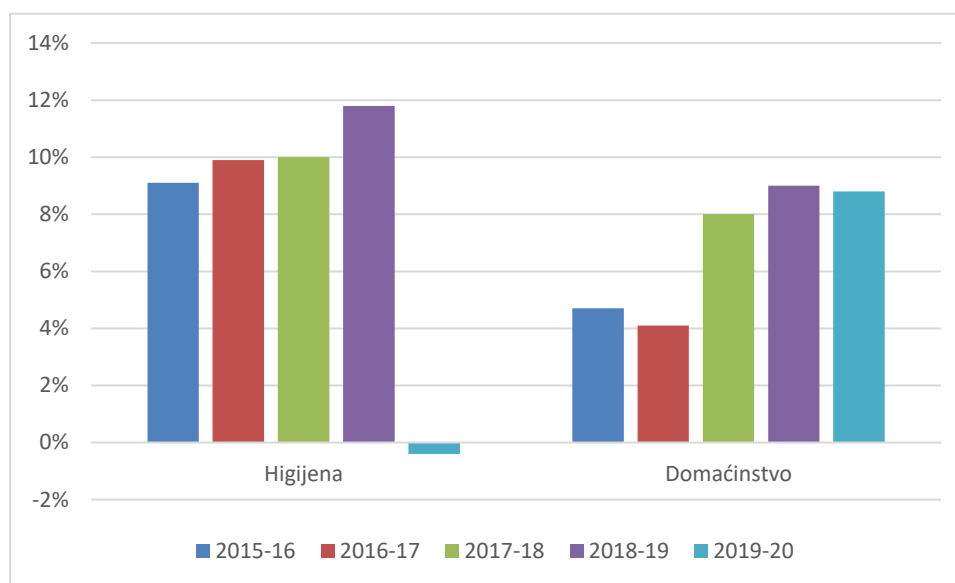


**Izvor: izrada autora prema Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. China Shopper Report, Vol. 2, (prosinac 2020.)**

U prva tri kvartala 2020., ukupna vrijednost kategorije zapakirane hrane je narasla za 3,5% u odnosu na 2019., a piće je palo za 5,9%. Jedina sličnost tih dviju kategorija je pad prosječne cijene proizvoda. Hrana je zabilježila pad cijena od 3,4%, a piće 4,1%. Međutim, tu sličnosti završavaju. Glavni razlog pada vrijednosti kategorije pića u odnosu na hranu uslijed smanjenja cijena je volumen prodaje. Količinska prodaja hrane je narasla za 7,2%, a prodaja pića je pala za 1,6%. Kao ključan razlog tolikog pada prodaje pića se navode zabrane društvenih

okupljanja.<sup>108</sup> Slična je dinamika i u usporedbi kategorija higijene (eng. personal care) i domaćinstva (eng. home care):

**Grafikon 5. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu**



**Izvor: izrada autora prema Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. China Shopper Report, Vol. 2, (prosina 2020.)**

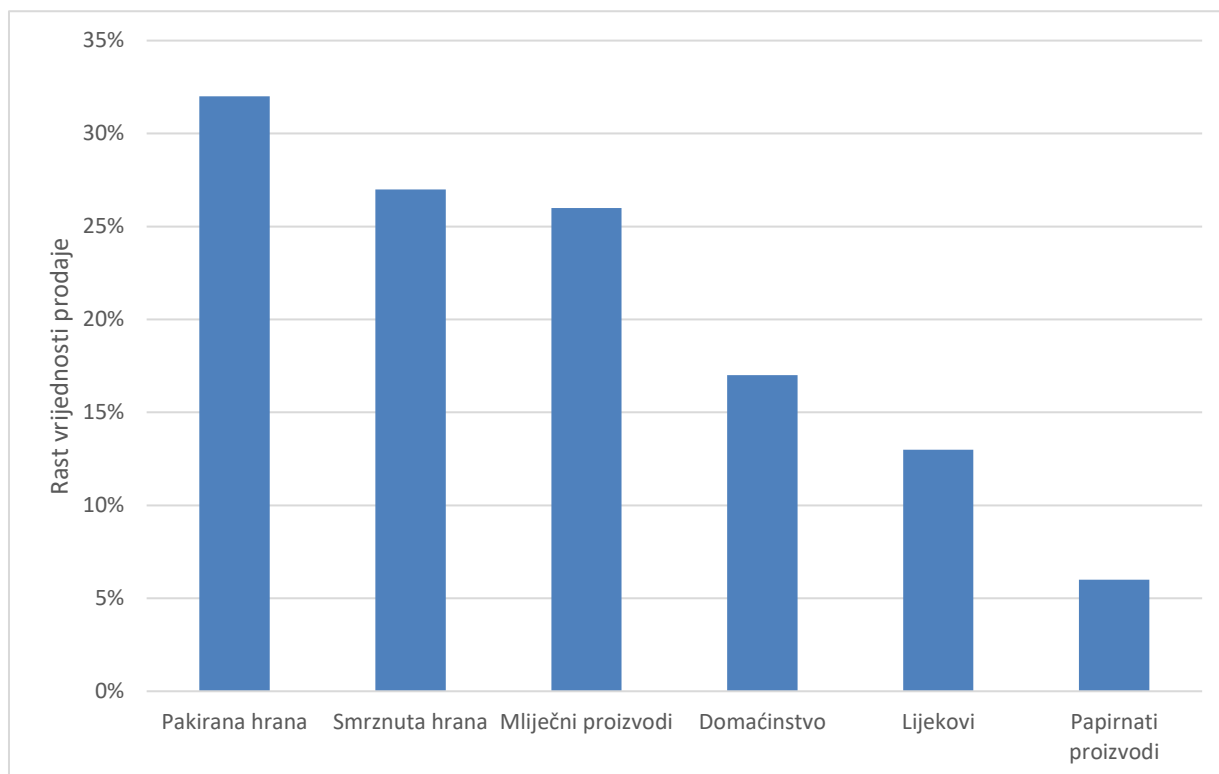
Dinamika tržišta u kategoriji higijene je najbolji prikaz osjetljivosti potrošača i njihove promjene ponašanja za vrijeme pandemije virusa COVID-19. Vrijednost cijele kategorije je pala za 0,4% u prva tri kvartala 2020. u odnosu na 2019. unatoč rastu volumena prodaje za 2,9%, a razlog je smanjenje prosječnih prodajnih cijena za 3,0%. No treba naglasiti da nisu sve podkategorije bilježile pad. Na primjer, količina prodaje sapuna i proizvoda za održavanje higijene je narasla za 15%. Istovremeno, uslijed karantene i nemogućnosti kretanja, potrošači su manje kupovali proizvode iz podkategorija šminke (dekorativne kozmetike) i ostale proizvode za njegu kože. Prosječna prodajna cijena u tim podkategorijama je pala za 6,6% u odnosu na 2019. <sup>109</sup> Suprotno od toga, kategorija proizvoda za održavanje čistoće domaćinstva je jedna od rijetkih koja je bilježila zdravi rast u odnosu na predhodne godine, a u Kini je rast vrijednosti kategorije u prva tri kvartala 2020. iznosio 8.8%. Volumen prodaje je narastao 7,1%,

<sup>108</sup> Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. China Shopper Report, Vol. 2, (prosina 2020.)

<sup>109</sup> Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. China Shopper Report, Vol. 2, (prosina 2020.)

a prosječna prodajna cijena za 1,8%, što ju čini jedinom od četiri promatrane kategorije (hrana, piće, higijena i domaćinstvo) koja je u prva tri kvartala 2020. zabilježila rast cijena.<sup>110</sup>

**Grafikon 6. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu**



**Izvor: izrada autora prema Conway, J. (2021.), Impact of the coronavirus pandemic on the global FMCG market - Statistics & Facts, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://www.statista.com/topics/6248/covid-19-impact-on-the-fmcg-market-worldwide/>**

Grafikon prikazuje rast vrijednosne prodaje pojedinih kategorija u savezним državama SAD-a koje su najranije pogođene koronavirusom. Kao i u ostatku svijeta, kategorije koje su u ožujku 2020. u odnosu na isto razdoblje predhodne godine rasle brže od ostalih su zapakirana (nekvarljiva) i smrznuta hrana te proizvodi za održavanje čistoće domaćinstva. U latinskoj americi je slična situacija. U Brazilu, gdje je koronavirus prvo zabilježen na cijelom kontinentu Južne Amerike, određeni higijenski proizvodi kao što su maske za lice i antibakterijski gelovi su doživjeli eksploziju u prodaji, a dezicijensi za ruke su dosegli rast prodaje od 623% u ožujku 2020. U Kolumbiji su potrošači u ožujku 2020. kupovali proizvode za čistoću domaćinstva za

<sup>110</sup> Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.) After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. *China Shopper Report*, Vol. 2, (prosinac 2020.)

30% više nego godinu ranije, a u Argentini su također u istom razdoblju rasle kategorije proizvoda za čišćenje domaćinstva i održavanje osobne higijene.<sup>111</sup>

### 3.2.2.1. Svjetske korporacije u vrijeme krize

Rezultati pojedinih poduzeća iz FMCG industrije u 2020. godini su najviše ovisili o kategorijama proizvoda u kojima su ta poduzeća prisutna. Prema agenciji Bain&Company, najrelevantnije FMCG kategorije su hrana i piće te domaćinstvo i osobna higijena, stoga će se promatrati rezultati tržišnih lidera iz tih kategorija.

**Tablica 7. Prihodi poduzeća u kategorijama hrane i pića u milijunima dolara**

Hrana i piće	2017	2018	2019	2020	2020. vs 2019
Nestle	97.653,10	99.669,60	100.901,30	91.930,60	-8,9%
PepsiCo	63.525,00	64.661,00	67.161,00	70.372,00	4,8%
Coca-Cola	36.210,00	34.400,00	37.266,00	33.014,00	-11,4%
Mondelez	25.896,00	25.938,00	25.868,00	26.581,00	2,8%
Dr. Pepper	10.775,00	11.024,00	11.120,00	11.618,00	4,5%

*Izvor: izrada autora prema godišnjim izvješćima poduzeća*

U tablici su navedene neke od najvećih svjetskih korporacija u industriji hrane i pića. Većina tih poduzeća je prisutna u obje kategorije jer imaju širok portfelj brandova kojima raspolažu. Poduzeće Nestle je u 2020. zabilježilo pad prodaje od 8,9% u odnosu na 2019., a pad se najviše može pripisati velikoj ovisnosti poduzeća o HoReCa kanalu distribucije (hoteli, restorani, kafići), budući da su im neki od najvećih brandova iz podkategorije kave (Nescaffe, Starbucks,...). S druge strane, povećana potrošnja hrane i pića u kućanstvima je povećala prihode istih brandova putem kanala maloprodaje i e-trgovine.<sup>112</sup> Coca-Cola HBC je kao korporacija također zabilježila gubitak u odnosu na 2019., a razlog je ponovno velika ovisnost njihovih najvećih brandova kao što su Coca-Cola, Sprite, Fanta i Schweppes o HoReCa

<sup>111</sup> Conway, J. (2021.) Impact of the coronavirus pandemic on the global FMCG market - Statistics & Facts, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://www.statista.com/topics/6248/covid-19-impact-on-the-fmkg-market-worldwide/>

<sup>112</sup>Nestle (2021.) Nestlé reports full-year results for 2020 , preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2020>



kanalu.<sup>113</sup> Ostala poduzeća iz navedene tablice u svom portfelju imaju veliki broj brandova iz kategorije pakirane hrane (Milka, Oreo, Fritos,...), što im je omogućilo da u 2020. ostvare rast prodaje pošto su potrošači mnogo više konzumirali pakiranu hranu koja se nabavlja u supermarketima.

**Tablica 8. Prihodi poduzeća u kategorijama domaćinstva i higijene u milijnima dolara**

Domaćinstvo i higijena	2017	2018	2019	2020	2020. vs 2019
P&G	65.100,00	66.800,00	67.700,00	70.950,00	4,8%
Unilever	60.410,00	58.220,00	59.780,00	61.390,00	2,7%
Loreal	26.020,00	26.930,00	29.870,00	27.990,00	-6,3%
Reckitt Benckiser	11.449,00	12.597,00	12.846,00	13.993,00	8,9%
Henkel	10.519,00	10.369,00	10.533,00	10.456,00	-0,7%

*Izvor: izrada autora prema godišnjim izvješćima poduzeća*

Među najmanje pogođenim kategorijama u FMCG industriji su proizvodi za održavanje čistoće domaćinstva i osobne higijene, ne samo zbog toga što se u njih ubrajaju sredstva za dezinfekciju, već i zbog toga što su potrošači bili primorani provoditi više vremena kod kuće, te se samim time povećala potreba za čišćenjem kućanstava. Od pet korporacija navedenih u tablici, samo je L'Oreal prisutan isključivo u kategoriji osobne higijene, odnosno kozmetike. Upravo se na primjeru L'Oreal mogu uočiti zbivanja u cijeloj industriji za vrijeme krize. Iako je poduzeće u 2020. ostvarilo pad prihoda u odnosu na godinu ranije, prema njihovom godišnjem izvještaju, zadržali su isti udio na tržištu koji su imali i u predkriznom razdoblju, što dovodi do zaključka da je pad prodaje doživjela cijela kategorija. Odjel potrošne kozmetike L'Oreal je zabilježio pad od 4,7% u odnosu na 2019., luksuzna kozmetika za 8,1%, a segment profesionalnih proizvoda za frizere za 6,4%. Tek je podkategorija aktivne kozmetike u 2020. ostvarila rast prihoda, i to za čak 18,9% u odnosu na 2019. godinu.<sup>114</sup> Reckitt Benckiser, poduzeće koje je ostvarilo rast prihoda od 8,9% u 2020., prisutno je u kategorijama kao što su zdravlje (lijekovi, vitamini,...), domaćinstvo (deterdženti, dezinficijensi,...) te prehrani (dječja hrana). Daleko najveći portfelj proizvoda se odnosi na proizvode vezane uz domaćinstvo koji

<sup>113</sup>Coca-Cola HBC (2021.) Route to Market, preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/what-we-do/win-the-marketplace/route-to-market>

<sup>114</sup>L'Oreal (2021.) L'Oreal 2020 annual report, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.loreal-finance.com/system/files/2021-03/LOREAL\\_2020\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.loreal-finance.com/system/files/2021-03/LOREAL_2020_Annual_Report.pdf)

su zabilježili rast vrijednosne prodaje od 15,6% u 2020. u odnosu na prethodnu godinu, stoga je jasno da je taj segment generirao rast cijelog poduzeća.<sup>115</sup> Prema navodima CEO-a Reckitt Benckisera, poduzeće je udeseterostručilo proizvodnju dezificijenasu u odnosu na predhodnu godinu, te su kao i mnoga druga poduzeća, lansirali nove brandove dezificijenasu kako bi zadovoljili eksponencijalni rast potražnje za tom vrstom proizvoda.<sup>116</sup> Iako je Henkel na globalnoj razini zabilježio pad prihoda u odnosu na 2019., proizvodi za higijenu domaćinstva su ostvarili rast od 0,7% u 2020. Osim što je kategorija rasla sama po sebi, Henkel je na krizu odgovorio uvođenjem novih proizvoda kao što su sredstva za dezinfekciju, antibakterijsko sredstvo za pranje suđa i dezinfekcijski deterdženti, i to sve pod već postojećim brandovima.<sup>117</sup> Henkelov segment proizvoda za kozmetiku i osobnu higijenu je u 2020. pao za 3,2%, a kao glavni razlog se navodi privremeno zatvaranje frizerskih salona koji su jedan od najvećih potrošača tih proizvoda.<sup>118</sup>

**Tablica 9. Prihodi poduzeća u kategoriji alkoholnih pića u milijunima dolara**

Alkoholna pića	2017	2018	2019	2020	2020. vs 2019
AB InBev	56.444,00	54.619,00	52.329,00	46.881,00	-10,4%
Heineken	25.843,00	26.811,00	28.521,00	23.770,00	-16,7%
Molson Coors	13.471,00	13.338,00	13.009,00	11.723,00	-9,9%
LMVH	5.084,00	5.143,00	5.576,00	4.755,00	-14,7%
Constellation Brands	3.102,00	2.926,00	2.913,00	2.727,00	-6,4%

*Izvor: izrada autora prema godišnjim izvješćima poduzeća*

Kategorije koje obuhvaćaju alkoholna pića kao što su pive, vina i žestoka pića su, sasvim logično, doživjeli pad prihoda u 2020. godini. Najveći svjetski proizvođač piva, belgijski AB InBev, zabilježio je pad prihoda na globalnoj razini od 10,4%. Prema CEO-u poduzeća AB InBev, jedna od najvažnijih prilagodbi na nove tržišne uvjete je prebacivanje fokusa distribucije

<sup>115</sup>Reckitt Benckiser (2021.) Reckitt Annual Report and Accounts 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.reckitt.com/media/8728/reckitt\\_ar20.pdf](https://www.reckitt.com/media/8728/reckitt_ar20.pdf)

<sup>116</sup>Ferrari, B. (2020.) COVID-19 Supply Chain Response: Reckitt Benckiser and Procter and Gamble, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://theferrargroup.com/covid-19-supply-chain-response-reckitt-benckiser-and-procter-and-gamble/>

<sup>117</sup>Thomasson, E. (2020.) Henkel launches more hygiene products during pandemic, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.reuters.com/article/us-henkel-results-idUSKBN22N0LG>

<sup>118</sup>Henkel (2020.) Annual Report 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fef353/data/2020-annual-report.pdf>

sa restorana i kafića na supermarketu i maloprodaju općenito.<sup>119</sup> Za poduzeća LMVH i Constellation Brands su u tablici navedeni samo prihodi od prodaje vina i žestokih pića, odnosno isključeni su prihodi od proizvoda iz ostalih kategorija. Iz tih je brojki očito da su podkategorije vina i žestokih pića doživjele pad prihoda, a prepostavka je da je glavni uzrok privremeno zatvaranje kafića, restorana i noćnih klubova diljem svijeta, odnosno otkazivanje raznih manifestacija i društvenih okupljanja.

**Tablica 10. Prihodi trgovaca na malo, u milijardama dolara**

Maloprodaja	2017	2018	2019	2020	2020. vs 2019
Walmart	485.873,00	495.761,00	510.329,00	519.926,00	1,9%
Amazon	177.866,00	232.887,00	280.552,00	386.064,00	37,6%
Kroger	123.280,00	121.852,00	122.286,00	132.500,00	8,4%
Walgreens Boots Alliance	118.214,00	131.537,00	136.866,00	139.537,00	2,0%
Lidl Njemačka	23.653,00	24.970,00	25.850,00	28.305,75	9,5%

*Izvor: izrada autora prema godišnjim izvješćima poduzeća*

U tablici su prikazani najveći svjetski trgovci na malo u pojedinim kanalima. Najveći je razlog zbog kojeg su trgovci na malo uglavnom ostvarivali rast prihoda za vrijeme pandemije, zatvaranje ugostiteljskih objekata te povećana potrošnja hrane i pića u kućanstvima. Walmart pripada kategoriji hipermarketa te je, gledano po godišnjim prihodima, najveće svjetsko poduzeće.<sup>120</sup> Najveći među e-trgovcima je Amazon, koji ujedno bilježi jedan od najvećih porasta prihoda u svijetu za vrijeme pandemije, čak 37,6% u odnosu na predhodnu godinu. Značajan su porast prihoda u 2020. imali i supermarketi Kroger te diskonter Lidl, a rast od tek 2% u odnosu na 2019. su imale drogerije Walgreens Boots Alliance. Drogerije su se općenito najteže prilagodile na pandemiju jer, prema istraživanjima agencije GfK, potrošači su za vrijeme pandemije zbog sve rjeđih odlazaka u prodavaonice, najčešće kupovali u nespecializiranim trgovinama, odnosno u onima koji prodaju najširi mogući asortiman robe.<sup>121</sup> Suprotno od toga, sukladno potrebama potrošača, najveći su uzlet imali trgovci na malo koji omogućuju e-

<sup>119</sup>AB InBev (2020.) 2020. Annual Report, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2021/02/AB-INBEV\\_AR%202020-EN.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2021/02/AB-INBEV_AR%202020-EN.pdf)

<sup>120</sup>Fortune (2021.) Fortune 500, preuzeto 5. srpnja 2021. s <https://fortune.com/fortune500/>

<sup>121</sup>GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of the Adaption Phase to Secure your Business. *GfK Panels & Services*. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

trgovanje. Amazon je tako povećao svoje profite za gotovo 200% od početka pandemije<sup>122</sup>. Iako su i prije pojave virusa COVID-19 tradicionalni trgovci na malo bili u blagom zaostatku za sve brže rastućim tržištem e-trgovine, tek su novonastala zbivanja i navike potrošača omogućili ubrzan rast i razvoj takvog kanala distribucije čiji će se utjecaj sve više osjećati u budućnosti.

### 3.3. Industrija robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj za vrijeme krize

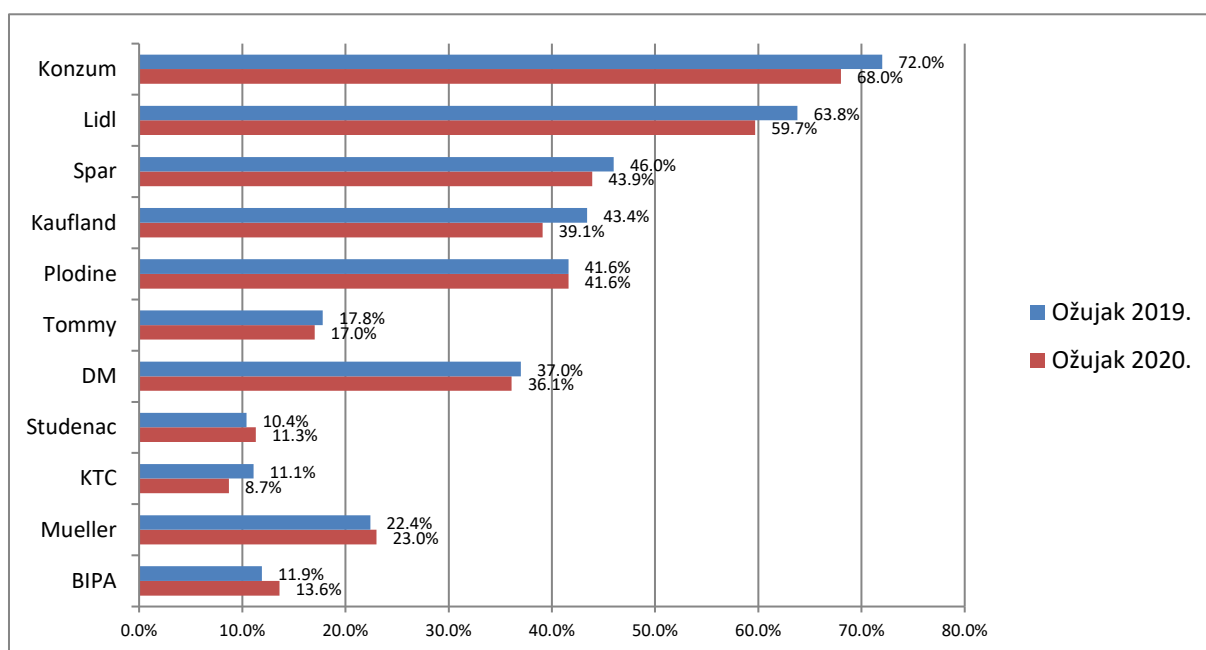
Istraživanja koja je provela njemačka agencija GfK u ožujku i travnju 2020., pokazuju da su u trendovi prisutni u Hrvatskoj za vrijeme pandemije slični kao i u ostatku svijeta. Potrošači su u ožujku 2020. zbog gomilanja zaliha dobara gravitirali supermarketima, a onda su u fazi totalnog *lockdowna* prešli na kupovinu putem interneta te u malim lokalnim trgovinama. No unatoč zatvaranjima trgovina i ograničenjima kretanja u istima, prodaja je i u ožujku i u travnju narasla u odnosu na 2019. godinu. U ožujku 2020. je ukupna prodaja cijele FMCG industrije narasla za 23,7%, a u travnju za 17,6% u odnosu na godinu ranije.<sup>123</sup> Razlog takvog rasta u travnju (za vrijeme *lockdowna*) je zatvaranje ugostiteljskih objekata te su se potrošači okrenuli povećanoj konzumaciji hrane i pića u vlastitim domovima.

---

<sup>122</sup> Amazon (2021.) Amazon.com annual report 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

<sup>123</sup>GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. *Gfk Panels & Services*. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.

Grafikon 7. Penetracija maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj, u ožujku 2019. i 2020.



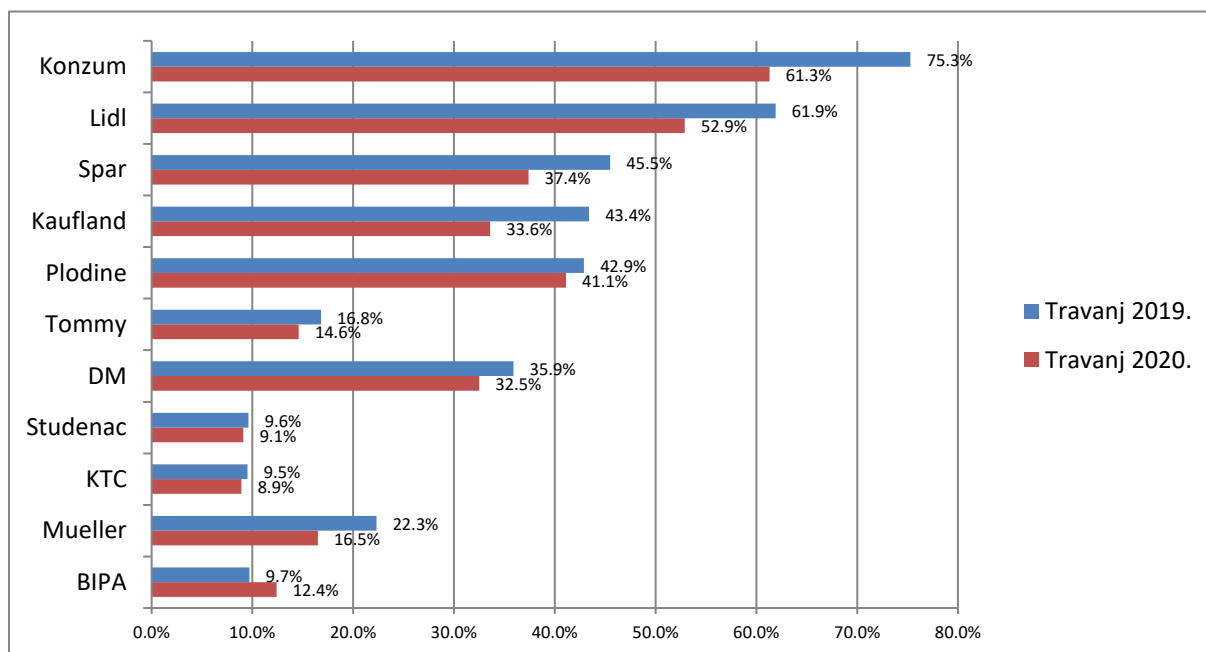
Izvor: izrada autora prema GfK (2020.), *Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.*

Grafikon prikazuje usporedbu penetracije<sup>124</sup> pojedinih maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj u ožujku 2019., odnosno 2020. godine. Budući da je *lockdown* u Hrvatskoj stupio na snagu tek u drugoj polovici ožujka, većina trgovaca još uvijek nije osjetila krizu. Tek su Konzum, Spar, Lidl i Kaufland doživjeli pad broja kupaca u odnosu na godinu ranije, no to ne znači da su i prihodi bili manji. Razlog tome je to što su potrošači u tom razdoblju povećali potrošnju po kupovini, i to za gotovo 50% u odnosu na razdoblje prije pojave prvog slučaja zaraze virusom COVID-19.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Penetracija – udio ukupnog broja potrošača na nekom tržištu

<sup>125</sup> GfK (2020.), *Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.*

Grafikon 8. Penetracija maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj, u travnju 2019. i 2020.



Izvor: izrada autora prema GfK (2020.), *Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.*

Travanj 2020. je u Hrvatskoj obilježen totalnim *lockdownom* tijekom kojeg su ugostiteljski objekti bili u potpunosti zatvoreni, a trgovine su radile uz velike restrikcije kao što su ograničen broj kupaca koji je istovremeno mogao biti unutra te skraćeno radno vrijeme. U skladu s time, većina je maloprodajnih lanaca zabilježila nižu stopu penetracije u odnosu na isto razdoblje predhodne godine. Najveći pad, kao i u ožujku, imali su najveći trgovački lanci kao što su Konzum, Lidl, Spar i Kaufland, a ostali su također doživjeli pad, ali po manjoj stopi. Ograničen način rada trgovina je također vidljiv iz promocija brandova, odnosno akcijskih cijena proizvoda. U ožujku 2019. je udio akcijskih cijena iznosio 41,6%, a u 2020. 32,7%, dok je u travnju 2019. taj udio iznosio 41,1%, te 32,7% godinu kasnije.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> GfK (2020.), *Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of theAdaption Phase to Secure your Business. GfK Panels & Services. Nuremberg: GfK, Srpanj 2020.*

**Tablica 11. Prihodi trgovaca na malo u Hrvatskoj, u milijunima kuna**

Maloprodaja	2019	2020	2020. vs 2019.
Konzum	9.532,19	9.560,79	0,3%
Spar Hrvatska	4.805,91	4.962,64	3,3%
Plodine	4.372,54	4.536,58	3,8%
Tommy	3.129,75	3.153,80	0,8%
Dm Hrvatska	1.874,11	1.889,96	0,8%

Izvor: prikaz autora prema: *Bisnode (2021.) Poslovna Hrvatska*, preuzeto 4. lipnja 2021. s [https://poslovna.hr/\(X\(1\)S\(5onv4euxtazk2tvhgfbqsjoo\)\)/login.aspx](https://poslovna.hr/(X(1)S(5onv4euxtazk2tvhgfbqsjoo))/login.aspx)

Iz tablice koja prikazuje prihode maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj se može vidjeti da su svi navedeni u 2020. ostvarili rast prihoda u odnosu na godinu ranije. Neki od njih su iskoristili mogućnost kanala internetske trgovine te su na taj način nepovoljnu situaciju koja je ograničila „fizičku“ kupovinu. Prema podacima DZS-a, e-trgovina je u Hrvatskoj u prvih šest mjeseci 2020. rasla za 13,9%, a neki su internetski trgovci na malo u prvom kvartalu 2020. napravili polovicu ukupnog prometa u odnosu na godinu ranije.<sup>127</sup> Hrvatski maloprodajni lanac Konzum, koji je e-trgovinu implementirao mnogo prije pandemije, na svojim je služebim stranicama objavio podatak da se potražnja sa vrijeme restrikcija povećala za 10 puta u odnosu na redovno poslovanje, a broj proizvoda u košaricama se udvostručio.<sup>128</sup> Na primjeru Konzuma se jasno moglo vidjeti koliko je važno na početku pandemije bilo imati višekanalni pristup jer je taj trgovac upravo zahvaljujući e-trgovini učvrstio vodeću poziciju maloprodajnog lanca. No iz Konzuma ističu da je bio potreban niz prilagodbi uslijed povećanog broja narudžbi kako bi se ostvarili kvalitetni rezultati: nadogradnja sustava, povećanje radnih kapaciteta, reorganizacija radnih mjesta i zapošljavanje novih ljudi. Osim toga, po riječima direktora Konzumovog online sektora Dalibora Sovića, u vrijeme pandemije su potrošači naručivali robu i po tjedan dana unaprijed, stoga je bilo izrazito problematično upravljati zalihama jer je već prodana roba i dalje stajala na skladištu trgovca na malo.<sup>129</sup>

<sup>127</sup> Rak Šajn, J. (2020.) Online trgovina raste i 900%, kupci se žale da su bez zaštite, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178>

<sup>128</sup> Konzum (2020.) Online trgovina tijekom COVID-19 pandemije, preuzeto 14. srpnja 2021. <https://www.konzum.hr/novosti/dostava>

<sup>129</sup> Rak Šajn, J. (2020.) Online trgovina raste i 900%, kupci se žale da su bez zaštite, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178>

Prema izjavi voditeljice Odjela trgovine Hrvatske gospodarske komore Tomislavi Ravlić, prodaja putem interneta je najzastupljenija u kategorijama kao što su odjeća, obuća, namještaj te kućne potrepštine.<sup>130</sup> Istraživanje o korištenju interneta u trgovini koje je tijekom kolovoza 2020. proveo Henda, 62% Hrvata je, u odnosu na razdoblje prije krize, za vrijeme pandemije koronavirusa umjesto tradicionalnog načina kupovine koristilo internetsku trgovinu, a njih 97% je izjavilo da će se i nakon pandemije nastaviti služiti internetskim kanalima. Maloprodajni lanac Peve (koji ne spada u FMCG industriju, ali koristi iste kanale distribucije) je dobar primjer zašto je internetsko trgovanje bitno u kriznim vremenima kao što je pandemija. Njihov član uprave Marin Štengljin tvrdi da je poduzeće doživjelo pad prihoda od gotovo 90% uslijed *lockdowna* i zatvaranja trgovina, no prebacivanjem fokusa na internetsko trgovanje je omogućen nastavak stabilnog poslovanja te je internetska prodaja u pojedinim intervalima rasla čak i 900%, a znatan rast u odnosu na 2019. je zabilježen čak i nakon otvaranja fizičkih poslovnica.<sup>131</sup>

**Tablica 12. Pokazatelji poslovanja poduzeća Atlantic Grupa d.d.**

POKAZATELJI	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	5.238.653.919	5.255.526.790	5.431.732.914	5.252.365.676
Dobit, prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	582.136.455	545.986.546	778.743.312	716.545.378
Dobit/gubitak prije oporezivanja	276.211.288	244.267.533	390.455.432	342.334.567
EBITDA marža	11,10%	10,40%	13,60%	14,30%
EBIT marža	7,80%	7,00%	8,40%	9,20%
Broj zaposlenih	5.532	5.354	5.536	5.480
Koeficijent ukupne imovine	1,01	1,06	1,04	0,97
Zadržana dobit/preneseni gubici	1.285.668	1.461.644	1.728.691	1.985.908

Izvor: prikaz autora prema: Atlantic Grupa (2021.) *Financijski rezultati u 2020. godini*, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/en/>

U navedenoj tablici su prikazani financijski pokazatelji jednog od najvećih hrvatskih poduzeća u FMCG industriji, Atlantic Grupe d.d.. Na njihovom se primjeru jasno može vidjeti utjecaj krize uzrokovane pandemijom virusa COVID-19 na industriju robe široke potrošnje u

<sup>130</sup> Rak Šajn, J. (2020.) Online trgovina raste i 900%, kupci se žale da su bez zaštite, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178>

<sup>131</sup> Rak Šajn, J. (2020.) Online trgovina raste i 900%, kupci se žale da su bez zaštite, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178>



Hrvatskoj. Poduzeće je u 2020. zabilježilo ukupan pad prihoda od 3,3% u odnosu na godinu ranije, a negativne posljedice su se najviše očitovale u HoReCa kanalu koji je do pandemije činio otprilike 7% njihove ukupne godišnje prodaje.<sup>132</sup> Veliki pad prodaje su zabilježili proizvodi koji se konzumiraju pretežito van kuće (u restoranima i kafićima). No, proizvodi koji se konzumiraju u kućanstvima potrošača su nadomjestile negativne posljedice pandemije.<sup>133</sup> Prema izjavi predsjednika uprave Atlantic Grupe, Emila Tedeschija, za uspješno upravljanje krizom su zaslužni, prije svega, stabilna financijska situacija u poduzeću, a kvalitetno optimiziranje poslovnih procesa i donošenje dosljedne strategije su omogućili poduzeću da poslovanje održi na istoj razini i sačuva radna mjesta, a poduzeće unatoč krizi i dalje nastavlja s planiranim ulaganjima u razvoj poslovanja.<sup>134</sup>

**Tablica 13. Pokazatelji poslovanja poduzeća Podravka d.d.**

<b>POKAZATELJI</b>	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	1.965.831.624	1.942.532.690	2.097.698.412	2.122.853.051
Dobit, prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	18.555.773	198.915.618	212.657.735	266.062.412
Dobit/gubitak prije oporezivanja	83.085.005	131.204.075	155.051.776	223.836.552
EBITDA marža	0,94%	10,24%	10,14%	12,53%
EBIT marža	-3,90%	5,72%	5,49%	7,90%
Broj zaposlenih	3.185	3.141	3.239	3.226
Koeficijent ukupne imovine	0,61	0,64	0,7	0,7
Zadržana dobit/preneseni gubici	2.558.087	3.696.000	4.868.475	6.019.719

*Izvor: prikaz autora prema: Grupa Podravka (2021.) Rezultati poslovanja Grupe Podravka za 2020. godinu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-2020-godinu/>*

Prihodi u tablici financijskih pokazatelja poduzeća Podravka d.d. se odnose samo na segment prehrane, što znači da u navedenu brojku nisu uključeni prihodi segmenta farmaceutike. Segment prehrane je za vrijeme pandemije ostvario rast prodaje u svim poslovnim programima,

<sup>132</sup> Atlantic Grupa (2021.) Financijski rezultati u 2020. godini, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/K/Konsolidirani-nerevidirani-financijski-rezultati-AG-u-2020godini/Konsolidirani%20nerevidirani%20financijski%20rezultati%20AG%20u%202020.%20godini.pdf>

<sup>133</sup> Atlantic Grupa (2021.) Rezultati potvrdili otpornost strategije na krizu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/rezultati-potvrdili-otpornost-strategije-na-krizu/>

<sup>134</sup> Atlantic Grupa (2021.) Rezultati potvrdili otpornost strategije na krizu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/rezultati-potvrdili-otpornost-strategije-na-krizu/>

a rast vlastitih robnih marki je iznosio 3,1% u odnosu na prethodnu godinu.<sup>135</sup> Uprava Grupe Podravka tvrdi da se poduzeće, osim pandemije virusa COVID-19, u 2020. godini susrelo sa brojnim izazovima kao što su rast cijena sirovina i ambalaža, tečajne razlike, rast cijena usluga prijevoza, otežani uvjeti isporuke proizvoda, slabija turistička sezona itd. Unatoč otežanom poslovanju na početku navedene krize, poslovni procesi unutar poduzeća su se vrlo brzo prilagodili novim uvjetima kako bi nastavili proizvodnju i poslovanje u skladu sa potrebama tržišta. A uspješni rezultati za vrijeme pandemije potvrđuju da je poduzeće sposobno za prilagodbu poslovanja u kriznim i neizvjesnim uvjetima.<sup>136</sup>

**Tablica 14. Pokazatelji poslovanja poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.**

<b>POKAZATELJI</b>	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	737.587.122	719.866.984	672.508.477	541.302.145
Dobit, prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	145.816.479	193.029.350	144.655.984	89.526.212
Dobit/gubitak prije oporezivanja	85.969.525	131.649.168	73.361.660	12.394.832
EBITDA marža	19,77%	26,81%	21,51%	16,54%
EBIT marža	11,83%	18,52%	11,18%	2,86%
Broj zaposlenih	325	326	332	340
Koeficijent ukupne imovine	0,94	0,95	0,94	0,81
Zadržana dobit/preneseni gubici	6.579.656	6.867.920	5.174.010	6.961.934

Izvor: prikaz autora prema: *Fininfo (2021.) Fininfo – Heineken Hrvatska d.o.o.*, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.heinekenholding.com/investors/media-releases/heineken-holding-nv-reports-2020-full-year-results>

Poduzeća Heineken Hrvatska je poduzeće koje se bavi proizvodnjom alkoholnih pića, stoga je pad njihovih prihoda u 2020. u odnosu na godinu ranije logičan budući da njihovi rezultati ovise o HoReCa kanalu.

<sup>135</sup> Večernji list (2021.) Unatoč krizi uzrokovanoj koronavirusom Grupa Podravka sačuvala stabilnost i ostvarila rast, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/biznis/unatoc-krizi-uzrokovanoj-koronavirusom-grupa-podravka-sacuvala-stabilnost-i-ostvarila-rast-1472209>

<sup>136</sup> Grupa Podravka (2021.) Rezultati poslovanja Grupe Podravka za 2020. godinu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-2020-godinu/>

Tablica 15. Pokazatelji poslovanja poduzeća Saponia d.d.

POKAZATELJI	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	693.795.216	512.804.838	505.246.293	536.346.958
Dobit, prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	55.388.672	23.262.951	36.682.468	97.603.739
Dobit/gubitak prije oporezivanja	27.224.000	-50.661.505	14.457.154	80.257.274
EBITDA marža	7,98%	4,54%	7,26%	18,20%
EBIT marža	4,30%	0,30%	3,51%	15,33%
Broj zaposlenih	842	867	782	731
Koeficijent ukupne imovine	0,88	0,70	0,78	0,85
Zadržana dobit/preneseni gubici	60.446	-21.238.558	-64.100.230	-16.113.251

Izvor: prikaz autora prema: Saponia (2021.) *Financijska izvješća za 2020. godinu, preuzeto 14. srpnja 2021. s*  
<https://saponia.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca/>

Za razliku od Heinekena, poduzeće Saponia proizvodi sredstva za održavanje čistoće domaćinstva te je u 2020. doživjela rast prihoda od 5,1% u odnosu na 2019. godinu. Osim toga što je kategorija *homecare* jedna od najviše rastućih kategorija robe široke potrošnje u svijetu za vrijeme pandemije, Saponia je na krizu odgovorila i lansiranjem novog proizvoda za dezinfekciju uslijed velike potražnje za dezinficijensima. Predsjednica uprave Saponie je u svojoj izjavi o poslovanju poduzeća u 2020. za godinu navela da je jedan od glavnih ciljeva poduzeća u pandemijskoj godini bio smanjenje nepotrebnih troškova, odnosno minimiziranje učinaka koji ne nose vrijednost te osiguravanje ciljane razine prihoda koji pokrivaju fiksne troškove.

Kada se uzmu u obzir sva analizirana poduzeća i tržišni segmenti, jasno je da se reakcije na pandemiju pojedinih poduzeća razlikuju. Ovisno o tome kakvim se kategorijama proizvoda poduzeća bave, njihov je krajnji ishod bio značajno drugačiji. Po provedenoj analizi, može se zaključiti da su najbolje prošla poduzeća pozicionirana u kategorijama prehrambenih proizvoda i sredstava za čišćenje, odnosno proizvoda čija je upotreba neophodna, neovisno o tržišnim zbivanjima. S druge strane, tržište alkoholnih pića te nekih drugih proizvoda koji potrošačima predstavljaju luksuz, doživjelo je veliki pad prihoda za vrijeme pandemije, a posebice *lockdowna*. No svim kategorijama proizvoda je jedan trend bio zajednički: *online* kanali prodaje su doživjeli značajan rast te su se pokazali ključnima za vrijeme krize.

### 3.4. Postkrizno razdoblje u industriji robe široke potrošnje

Unatoč tome što će pandemiji i krizi uzrokovanom pandemijom jednom doći kraj, posljedice će se osjećati još dugo vremena, a neke možda čak i trajno. Najveći utjecaj na dugoročne promjene u industriji robe široke potrošnje će imati promjene ponašanja potrošača, odnosno način na koji će ljudi voditi svoj život u budućnosti. Na primjer, internetska komunikacija između proizvođača, trgovca i krajnjeg potrošača će se ustabiliti u svakodnevicu, što će objema stranama dati nove mogućnosti, ali i zahtjeve za daljnjim napredkom. Nadalje, uslijed novonastalih okolnosti će se potrošači ponovno fokusirati na zajednicu, te će se vratiti svijest o važnosti lokalnog.

Agencija Food Future Insights je napravila listu osam značajki maloprodajnog tržišta nastalih tijekom pandemije, koji će utjecati na budućnost trgovine nakon krize uzrokovane koronavirusom. U nastavku slijedi analiza navedenih značajki<sup>137</sup>:

#### 1. Dugoročno će se promijeniti način kupovine

Ponašanje potrošača se moralo vrlo brzo prilagoditi novom okruženju. Planiranje zaliha robe i socijalna distanca su samo neki od faktora na koji su se morali prilagoditi trgovci, ali i potrošači. Prije svega, doći će do preoblikovanja maloprodaje. Pravilan i brz protok kupaca kroz prodajno mjesto će postati važan faktor. Trgovci će različitim radnjama i aktivnostima pokušati reducirati broj kupaca u trgovinama kako bi se smanjio kontakt i vrijeme koje kupci provode na prodajnom mjestu. Iz perspektive popunjenosti polica, postavlja se pitanje hoće li doći do većeg prihvaćanja zaliha i većeg broja mobilnih jedinica koje bi članovima tima smanjilo vrijeme koje provode dopunjavajući police. Osim promjene izgleda prodajnih mjesta, trgovci će zasigurno poticati e-trgovinu kako bi što je više moguće potrošača nastavilo naručivati proizvode internetskim putem te bi na se na taj način smanjio broj artikala proizvoda koji je potrebno izložiti na samom prodajnom mjestu.

---

<sup>137</sup> Food Future Insights (2020.), Budućnost trgovine nakon krize COVID-19. *InStore*, Vol. 85, (lipanj 2020.)

## **2. Digitalizacija će promijeniti kupovne navike**

Osim e-trgovine, suvremena tehnološka rješenja, kao što su virtualni redovi i digitalni ulazak, potrošačima omogućuju lakše snalaženje na prodajnom mjestu. Virtualnim putem će se regulirati protok kupaca u trgovinama u kojima se često stvara gužva, a ulazak u objekte bi se kontrolirao putem ekrana, kao što je to bio slučaj u Švicarskoj. U SAD-u se pak, u vrijeme pandemije, u nekim maloprodajnim lancima primjenjivala aplikacija koja potrošača usmjerava u dio trgovine u kojem se nalazi odgovarajući proizvod.

## **3. Redizajn budućih planova i najvažnije kategorije za trgovce**

Ključna pitanja: Hoće li trgovci i dalje držati već postojeći asortiman na policama ili će iskoristiti priliku i izmijeniti ponudu u novim, nepredvidivim vremenima?

Trgovci s jedne strane imaju priliku napraviti promjene koje žele i založiti se za njihov daljnji napredak. S druge strane, postoji rizik da će potrošači negativno reagirati na izmijenjeni asortiman i druge promjene.

## **4. Lokalno, sezonsko i zajednica dobit će na važnosti**

Krizno razdoblje bi moglo ostaviti pozitivan učinak na osviještenosti potrošača o zajednici, i lokalnim potrošačima. I dok su za vrijeme krize, zbog otežanog transporta robe i isporuka, mnogi bili primorani konzumirati lokalno proizvedena dobra, mnogi bi se potrošači i dugoročno okrenuti navedenim izvorima te započeti novi trend u trgovini i proizvodnji.

## **5. Potrošači nalaze nove načine za kupnju namirnica**

*Online* prodaja je postala trend za vrijeme pandemije, ali bi to mogla ostati i nakon kriznog razdoblja. Bez obzira je li riječ o prehrambenim proizvodima, odjeći, obući ili nečemu što se inače rijetko kupuje internetskim putem, mnogi potrošači isprobavaju nove načine e-trgovine. Rezultat bi mogao biti da se sve više proizvoda prvo nudi putem *online* platformi, a onda tek stavi na police.

## **6. Hrana za ponijeti ostat će kao mogućnost**

Jedan od sektora kojem je za vrijeme krize alternativno rješenje bilo najpotrebnije, su usluge pripremanja hrane. Iako je *food-to-go* kanal djelomično pao u zaborav nakon otvaranja prvih restorana, taj će se trend vratiti u budućnosti i biti sve češći odabir potrošača.

## **7. Servisi za hranu igrat će veću ulogu u kućnom iskustvu**

Pružanje iskustva kod kuće i „uradi sam“ katalogi za ponovno kreiranje iskustva su bili popularni u vrijeme kada su potrošači zbog restriktivnih mjera većinu vremena morali provesti kod kuće. Različiti videozapisi tipa „kako napraviti“ potrošačima su predstavljali pomoć u kreiranju barem dijela svog iskustva kod kuće. Nadalje, pojedini lanci brze hrane su svojim klijentima nudili pakete koji sadrže sastojke za pripremu njihovih obroka, a sve kako bi potrošači imali osjećaj da jedu u svojim omiljenim restoranima, iako su primorani ostati kod kuće. Za očekivati je da će i nakon završetka pandemije navedeni marketinški alati ostati u upotrebi.

## **8. Bolje definiranje točaka razlikovanja će biti ključno za stvaranje dugoročnih veza**

U vezi s tim postoji nekoliko aspekata koje bi trebalo uzeti na razmatranje:

- Ostvariti vezu s potrošačem na daljinu

Iako će promocije u trgovinama i degustacije prehrambenih proizvoda i nakon pandemije ostati u trendu, mnogi trgovci će preispitati njihovu učinkovitost te promociju prebaciti na kanale koji održavaju vezu na daljinu.

- Prava ravnoteža u socijalnom distanciranju

Kombinacija prave ravnoteže između fizičke udaljenosti i društvenog angažiranja će biti presudna kako bi se omogućilo da se potrošači osjećaju sigurno i dobrodošlo.

- Suosjećanje s brigama potrošača će biti ključno

Trgovci i dostavni servisi će imati priliku pokazati svojim potrošačima da razumiju njihove potrebe te će se pokušati njihovim potrebama. Naravno, ukoliko se žele diferencirati od konkurencije.

Pretpostavlja se da će se normalan život mnogih građana u postkriznom razdoblju, odnosno nakon završetka pandemije, vratiti i biti onakav kakav je nekada bio. No, za očekivati je i da će se mnoge navike koje su se promijenile za vrijeme krize zadržati još neko duže vrijeme, ali i trajno. Trend koji će se zasigurno nastaviti jest kupovina dobara putem raznih internetskih platformi, neki potrošači će možda ostati vjerni proizvodima koje su počeli konzumirati za vrijeme same pandemije, neki će ljudi možda u potpunosti promjeniti svoje navike.

#### **4. Analiza poslovanja poduzeća Henkel Croatia d.o.o. tijekom pandemije COVID-19**

Henkel Croatia d.o.o. je podružnica njemačke multinacionalne kompanije Henkel, čije se sjedište nalazi u Dusseldorfu. Poduzeće Henkel je osnovao Fritz Henkel 1876. godine u Dusseldorfu, a danas broji oko 53 000 zaposlenika raspoređenih u tri velike divizije: *Adhesive technologies*, *Beauty care* te *Laundry & Home care*<sup>138</sup>.

##### **4.1. Opći podaci o poduzeću Henkel Croatia d.o.o.**

Sjedište poduzeća Henkel Croatia d.o.o. se nalazi u Zagrebu i broji oko 200 zaposlenika. Kao što se i cijela kompanija Henkel na globalnoj razini dijeli na tri velike divizije, tako se ista organizacijska struktura primjenjuje na regionalne podružnice širom svijeta, međue kojima je i Henkel Croatia. Specifičnost u načinu poslovanja je da svaka poslovna jedinica (divizija) operativno posluje kao zasebno poduzeće, a financijski rezultati se objedinjuju te se na kraju svake godine objavljuju konsolidirani financijski izvještaji<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> Henkel (2021.) This is Henkel, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.bing.com/search?q=This+is+Henkel&cvid=22b2e3b1534e4b50812c79ce2d9179a8&aqs=edge.0.69i59j69i60j69i11004.1004j0j4&FORM=ANAB01&PC=LCTS>

<sup>139</sup> Henkel (2021.) Organizacijska kultura, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/beauty-care>

Najveća poslovna jedinica je *Adhesive Technologies*<sup>140</sup> po kojoj je Henkel u današnjem svijetu najpoznatiji, prodajom svojih proizvoda donosi 45% ukupnih Henkelovih godišnjih prihoda. Kao što i sam naziv govori, ta se poslovna jedinica bavi ljepilima, brtvilima i funkcionalnim premazima, a dijeli se na dva velika segmenta: industrijska ljepila i potrošna ljepila. Najviše prihoda ovoj poslovnoj jedinici donose industrijska ljepila, pošto se cijelo poduzeće specijaliziralo za primjenu u prerađivačkoj industriji. Portfelj industrijskih proizvoda predstavlja pet brandova tehnološkog klastera: Loctite, Bonderite, Technomelt, Teroson i Aquence. S druge strane, za potrošače su namijenjena četiri svjetski prepoznatljiva branda: Pritt, Loctite, Ceresit i Pattex. Poslovna jedinica *Adhesive Technologies* obuhvaća četiri poslovne oblasti:

- Automobili i metali
- Ambalaže i robe široke potrošnje
- Elektronika i industrija
- Obrtničke djelatnosti, graditeljstvo i profesionalne djelatnosti

Poslovna oblast Automobili i metali svojim klijentima pruža u automobilskoj i metaloprerađivačkoj industriji razna tehnološka rješenja visokog učinka i specijalizirane tehničke usluge. Svojim kupcima daju konkurentsku prednost u lancu vrijednosti proizvodnje automobila i metala te im omogućuju odgovore na trendove e-mobilnosti i autonomne vožnje. Poslovna oblast Ambalaže i robe široke potrošnje se bave razvojem inovativnih rješenja u svrhu praćenja globalnih trendova kao što je praksa održivog razvoja i zaštite okoliša. Elektronika i industrija svojim kupcima nudi portfelj visokih inženjerskih rješenja u području elektrotehnike i industrije općenito. Henkelove tehnike lijepljenja, spajanja, brtvljenja, premazivanja i termičkog upravljanja omogućuju proizvodnju nekih od najprepoznatljivijih svjetskih marki i proizvoda. Djelokrug Obrtničke djelatnosti, graditeljstvo i profesionalne djelatnosti plasira materijale i proizvode za privatne, *do-it-yourself* potrošače, obrtnike te profesionalce u održavanju i proizvodnji više od 800 različitih industrija.

Druga Henkelova poslovna jedinica je *Beauty Care*<sup>141</sup>, bavi se proizvodima za njegu kose, tijela, kože te oralnu higijenu. Točnije, proizvodima za kozmetiku namijenjenima za široku

---

<sup>140</sup> Henkel (2021.) Adhesive Technologies, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/ljepila-i-tehnologije>

<sup>141</sup> Henkel (2021.), Beauty Care, preuzeto 17. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/beauty-care>



potrošnju. Najpoznatiji brandovi namijenjeni industriji robe široke potrošnje su Schwarzkopf, Fa, Syoss, Taft, Schauma itd. Svaki od tih brandova je prisutan u više podkategorija proizvoda, pa tako pojedini brand može imati različite proizvode za njegu kose, tijela ili oralnu higijenu. Osim robe široke potrošnje, Henkel u svom portfelju ima i proizvode namijenjene vrsnim stručnjacima. Poddivizija koja se bavi tim proizvodima se naziva Schwarzkopf Professional i proizvodi robu koju koriste profesionalni frizeri. Neki njihovi proizvodi su boje za kosu, proizvodi za oblikovanje kose, njegu kose itd. Schwarzkopf Professional se smatra jednim od tri najveća dobavljača proizvoda za frizerske salone.

Treća poslovna jedinica je *Laundry & Home Care*<sup>142</sup>, koja se proizvodi sredstva za održavanje čistoće domaćinstva. Ova poslovna jedinica je temelj uspjeha cijele korporacije: 1876. godine je Fritz Henkel proizveo deterdžent za pranje rublja na bazi natrijeva silikata, pod nazivom „Universal-Waschmittel“ (univerzalni deterdžent). Danas ova poslovna jedinica distribuira svoje proizvode širom svijeta, a neki od globalnoj najpoznatijih brandova su Persil, Perwoll, Silan, Pur, Somat i Bref. Sektor Proizvoda za njegu rublja i održavanje kućanstva uključuje sljedeći proizvodni asortiman:

- Deterdženti za rublje
- Dodatna sredstva za pranje rublja
- Sredstva za strojno pranje posuđa
- Sredstva za ručno pranje posuđa
- Sredstva za čišćenje tvrdih površina
- Sredstva za čišćenje WC-a
- Sredstva za osvježavanje zraka

#### **4.2. Henkel Croatia d.o.o. za vrijeme krize**

Poduzeće Henkel Croatia d.o.o. na tržištu kapitala nastupa kao cjelovito poduzeće u kojem su uključene sve poslovne jedinice (*Adhesive technologies, Beauty care* te *Laundry & Home care*), što znači da financijski podaci za pojedine divizije nisu dostupni. Stoga će se u ovom poglavlju promatrati financijski podaci koji se odnose na cjelokupno poduzeće Henkel Croatia d.o.o.

---

<sup>142</sup>Henkel (2021.), Laundry & Home Care, preuzeto 17. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/sredstva-za-pranje-i-ciscenje-u-domacinstvu>

Henkel, kao i u ostatku svijeta, u Hrvatskoj posluje sa gotovo svim najpoznatijim brandovima tog poduzeća, iako je asortiman prilagođen samom tržištu. Vrsta proizvoda kojima se poduzeće bavi (deterdženti, sredstva za čišćenje, šamponi za kosu i tijelo, ljepila,...) su pretežito proizvodi koji pripadaju industriji robe široke potrošnje (FMCG), stoga interpretacija Henkelovih poslovnih rezultata može biti dobar prikaz poslovanja jednog poduzeća u razdobljima prije, odnosno za vrijeme pandemije. Budući da je pandemija započela početkom 2020. godine, za analizu predpandemijskog poslovanja poduzeća se može uzeti razdoblje od 2017. do 2019. godine. Prodaja i prihodi poduzeća Henkel najviše ovise o maloprodaji, odnosno o maloprodajnim lancima koji se smatraju najvećim distributerom industrije robe široke potrošnje prema krajnjim potrošačima. Kao što su i prihodi cijele maloprodaje bilježile porast u zadnjih nekoliko godina, tako su i ukupni prihodi Henkela rasli u predpandemijskom razdoblju.

U tablici 16. se mogu vidjeti financijski pokazatelji poduzeća Henkel Croatia d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Gledaju li se prihodi u tri godine uoči pandemije koronavirusa, Henkel je iz godine u godinu bilježio konstantan rast. Tako su prihodi u 2018. u odnosu na 2017. rasli za 13%. U 2019. godini, koja je za poduzeće Henkel Croatia d.o.o. bila najuspješnija godina od osnutka društva, prihodi su iznosili 543.467.354 kuna te su u odnosu na 2018. narasli za 13%. Iako poduzeće u pandemijskoj 2020. bilježi pad prihoda, oni iznose tek 1% manje nego u 2019. godini. Uzrok konstantnog rasta prihoda je rast prihoda cijele industrije robe široke potrošnje, posebice u kategorijama u kojima je Henkel prisutan na tržištu. No osim rasta cijelog tržišta, najprepoznatljiviji i najrelevantniji Henkelovi brandovi ostvaruju sve veći tržišni udio, što uz povećanje prihoda, donosi i buduću dominaciju te prevlast na tržištu.

**Tablica 16. Pokazatelji poslovanja poduzeća Henkel Croatia d.o.o.**

<b>POKAZATELJI</b>	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	424.483.280	481.349.678	543.467.354	540.487.894
Dobit, prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	-22.413.158	28.084.026	22.897.510	30.356.400
Dobit/gubitak prije oporezivanja	-23.515.517	26.680.329	21.798.923	29.619.273
EBITDA marža	-5,29%	5,85%	4,23%	5,65%
EBIT marža	-5,60%	5,55%	3,97%	5,43%
Broj zaposlenih	125	121	122	120
Koeficijent ukupne imovine	3,78	4,13	4,15	4,35
Zadržana dobit/preneseni gubici	49.142.227	25.626.710	47.020.581	16.944.755

Izvor: prikaz autora prema: Fininfo (2021.), Fininfo – Henkel Croatia d.o.o., preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.fininfo.hr/>

Uz konstantan rast prihoda, poduzeće Henkel se posljednjih godina može pohvaliti i sa pozitivnim ostalim financijskim pokazateljima, a neki od njih su navedeni u tablici 16. 2017. godina je po gotovo svim parametrima bila najlošija godina u promatranom razdoblju, sa 23.515.517 kuna gubitka prije oporezivanja. U nadolazećim godinama, poduzeće je ostvarivalo dobit, uključujući i pandemijsku 2020. godinu, u kojoj je ostvareno 29.619.273. kuna dobiti prije oporezivanja, što je 36% više nego u 2019. Pokretač rasta prihoda u predpandemijskom razdoblju su poslovne jedinice Ljepila i Deterdženti, a Kozmetika u istom razdoblju bilježi pad tržišnog udjela te samim time i prihoda. Ljepila su najviše profitirala zbog jačanja građevinskog sektora, Deterdženti zbog rasta vrijednosti cijele kategorije, ali i povećanja tržišnog udjela. Nadalje, poduzeće ima konstantan broj zaposlenih, što je još jedan značajan pokazatelj prilagodbe kriznom razdoblju. Odlukom uprave, svi su zaposlenici dobili mogućnost rada od kuće, što je omogućilo kontinuiran nastavak poslovanja te zadržavanje radnih mjesta u vremenima kada su mnoga poduzeća morala rezati troškove plaća.<sup>143</sup>

Analizom poslovanja matične kompanije Henkel AG & Co, odnosno Henkela globalno, može se donijeti sličan zaključak kao i u slučaju društva Henkel Croatia d.o.o. Sektori Ljepila i Kozmetika su imali pad prihoda u odnosu na razdoblje prije pojave pandemije, a Deterdženti su nastavili s rastom. Prihodi pojedinih poslovnih jedinica se mogu vidjeti u tablici 17.

**Tablica 17. Henkelovi prihodi po poslovnim jedinicama, u milijunima eura**

	2017.	2018.	2019.	2020.
Ljepila	9.387	9.403	9.461	8.648
Kozmetika	3.868	3.950	3.877	3.752
Deterdženti	6.651	6.419	6.656	6.704

Izvor: prikaz autora prema: Henkel (2021.), *Annual reports*, preuzeto 2. srpnja 2021. s

<https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fef353/data/2020-annual-report.pdf>

<sup>143</sup>Fininfo (2021.), Fininfo – Henkel Croatia d.o.o., preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.fininfo.hr/>

U promatranom razdoblju, od 2017. do 2020. godine, poslovna jedinica „Ljepila“<sup>144</sup> je generirala oko 46% ukupnih prihoda cijelog Henkela te je rast, odnosno pad prodaje proizvoda tog sektora usko koreliran sa kranjim rezultatima cijelog poduzeća. Tako je nakon nekoliko godina rasta prihoda, poduzeće Henkel u pandemijskoj 2020. godini ostvarila pad ukupnih prihoda u za 4,5% u odnosu na godinu ranije, a glavni razlog je pad prihoda „Ljepila“ za 8,6% u odnosu na 2019. Budući da poslovna jedinica „Ljepila“ globalno mnogo više ovisi o segmentu industrijskih ljepila u odnosu na potrošna ljepila, politika *lockdowna* i restriktivne politike širom svijeta su utjecale na pad prodaje „Ljepila“, ponajviše u autoindustriji te avioindustriji čiji su proizvođači jedni od glavnih Henkelovih klijenata.

Poslovna jedinica „Kozmetika“<sup>145</sup> i uoči pojave pandemije bilježila je pad prihoda na globalnoj razini, te je u 2020. godini niz lošijih rezultata samo dobio novi nastavak. U 2019. je taj pad iznosio 1,9% u odnosu na 2018., a u 2020. 3,2% u odnosu na godinu ranije. Razlog višegodišnjeg pada je gubitak tržišnog udjela od sve dominantnije konkurencije i njezinih brandova, ali i alociranje marketinškog budžeta iz poslovne jedinice „Kozmetika“ u poslovnu jedinicu „Deterdženti“, što je dodatno oslabilo njihove branove uoči pandemije. U drugom kvartalu 2020., „Kozmetika“ je najveći udarac doživjela uslijed zatvaranja frizerskih i kozmetičkih salona, a budući da su proizvodi za profesionalnu njegu kose jedan od većih izvora prihoda unutar te poslovne jedinice, „Kozmetika“ je na taj način u potpunosti ostala bez velikog izvora prihoda.

Jedina poslovna jedinica koja je profitirala za vrijeme pandemije, su „Deterdženti“.<sup>146</sup> Kao što je ranije navedeno, povećanje marketinškog budžeta u toj diviziji je donijelo rast poslovnih prihoda i u godinama uoči pandemije. Najveći rast prihoda su imali u 2019. godini, kada su iznosili za 3,7% više nego u 2018. Taj rast je u 2020. godini iznosio nešto manjih, ali za pandemijske prilike visokih 0,72%, što znači da su u toj godini prihodi rasli u odnosu na uspješnu 2019. „Deterdženti“ su fokusirani isključivo na maloprodaju i internetsku prodaju, što

---

<sup>144</sup>Henkel (2021.), Annual reports, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fefd353/data/2020-annual-report.pdf>

<sup>145</sup>Henkel (2021.), Annual reports, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fefd353/data/2020-annual-report.pdf>

<sup>146</sup>Henkel (2021.), Annual reports, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fefd353/data/2020-annual-report.pdf>

je bio ključ za nastavak kvalitetnog poslovanj za vrijeme pandemije, za razliku od poduzeća koje su ovisili o nekim drugim kanalima distribucije. Za Henkelovu poslovnu jedinicu „Deterdženti“, najveći rast prihoda i potražnje su imale podkategorije proizvoda za pranje posuđa, pošto su potrošači većinu vremena za vrijeme *lockdowna* provodili kod kuće.

### 4.3. Poslovna jedinica „Domaćinstvo i deterdženti“ za vrijeme krize

Fokus i primarno istraživanje ovog rada je poslovanje divizije „Domaćinstvo i deterdženti“ poduzeća Henkel Croatia d.o.o. za vrijeme krize uzrokovane pandemijom koronavirusa. U sklopu toga je napravljen i intervju sa Komercijalnim direktorom navedene poslovne jedinice koji je na toj funkciji bio u vrijeme začetka krize, ali i u razdoblju kasnijih faza krize. Kao što je i ranije navedeno, divizija „Domaćinstvo i deterdženti“ je zasebna poslovna jedinica čiji su brandovi prisutni u određenim kategorijama maloprodaje, te su planovi i fokusi prodaje, logistika i marketinške aktivnosti odvojene od ostalih Henkelovih poslovnih jedinica. S druge se pak strane, financijski rezultati u izvještajima prikazuju skupno, odnosno ukupno za cijelo društvo.

U sklopu intervjua<sup>147</sup>, Komercijalni direktor je komentirao prilagodbu svoga tima na iznenadnu krizu uzrokovanu pandemijom, ali i cijelo tržište za vrijeme pandemije na području Republike Hrvatske na kojemu njegova poslovna jedinica posluje. Prema njegovim riječima, najveći pad su doživjele kategorije vezane uz HoReCa poslovanje te turističku sezonalnost. To bi konkretno bile sve kategorije pića koje su izgubili profitabilne kanale poput restorana i kafića. To je specifičnost Hrvatske radi snažne sezonalnosti. Također treba napomenuti da je u 2020. trebalo biti i europsko nogometno prvenstvo koje opet ima značajan pozitivan utjecaj na te kategorije. S druge pak strane, podjednako snažno su rasle kategorije za higijenu rublja te pranje posuđa. Koliko je taj podatak važan za Henkel, može se vidjeti u slijedećim poglavljima.

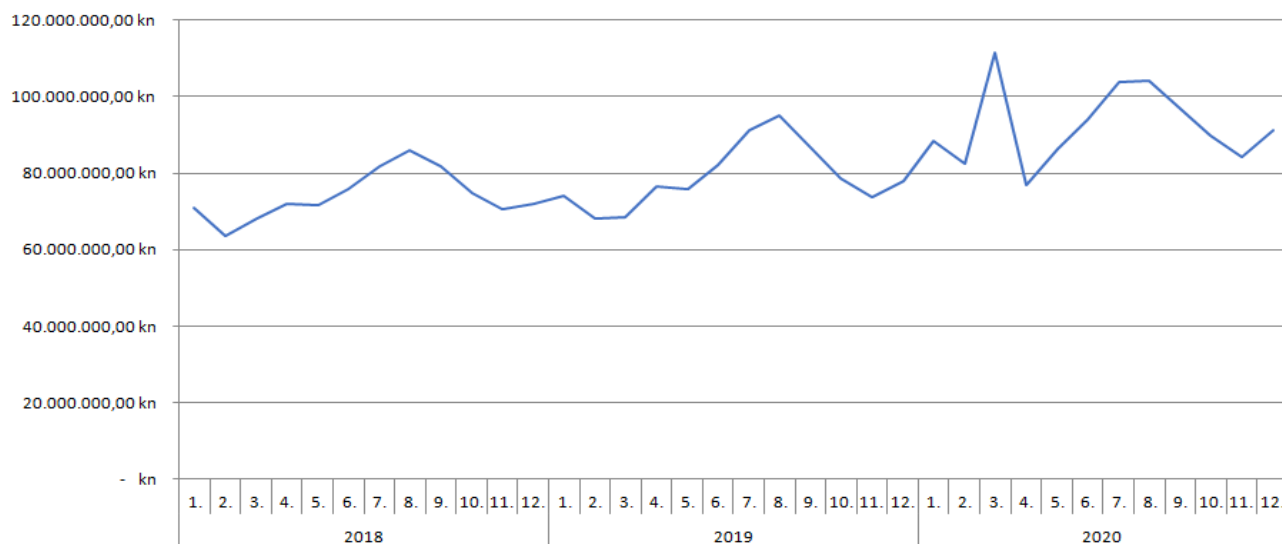
---

<sup>147</sup> Henkel Croatia d.o.o. (2021.), Intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice “Deterdženti i domaćinstvo”

#### 4.3.1. Kategorije maloprodaje, u kojima je prisutna poslovna jedinica „Domaćinstvo i deterdženti“, za vrijeme krize

Henkelova poslovna jedinica „Deterdženti i domaćinstvo“ je prisutna u kategorijama proizvoda kao što su sredstva za čišćenje i sve vrste sredstava za njegu rublja. Specifično, šest najvažnijih kategorija za Henkel su: univerzalni deterdženti, deterdženti za pranje specijalnih tkanina, omekšivači, sredstva za ručno pranje posuđa, sredstva za strojno pranje posuđa i sredstva za čišćenje toaleta. Više od 95% prihoda ove poslovne jedinice u Republici Hrvatskoj ovise o brandovima u šest navedenih podkategorija, stoga su trendovi cijelog tržišta i Henkelovi tržišni udjeli od ključne važnosti za krajnji financijski rezultat poslovne jedinice i cijelog društva. Budući da se radi o vrsti proizvoda koja se krajnjim potrošačima distribuira putem maloprodaje, za primjer dinamike kretanja prodaje u predkriznom i kriznom razdoblju se može uzeti ukupna prodaja svih podkategorija jednog maloprodajnog lanca. Slijedeći grafik prikazuje kretanje prodaje Konzuma u razdoblju od siječnja 2018. do prosinca 2020. godine., u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva.

**Grafikon 9. Ukupni prihodi maloprodajnog lanca Konzum u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva, po mjesecima**



Izvor: izrada autora prema Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen IQ

Brojke koje se mogu iščitati iz grafikona nisu iznenađujuće. Štoviše, kretanje prihoda Konzuma je u skladu sa kretanjima tržišta maloprodaje u cijelom svijetu u promatranom razdoblju. Nakon ekspanzije tržišta i sve većeg rasta razine prihoda iz godine u godinu, u ožujku 2020. godine dolazi do prijelomnog trenutka, odnosno *lockdowna*. Netom prije samog zatvaranja sredinom

tog mjeseca, maloprodajni lanci bilježe rekordnu prodaju te dolazi do nestašica zaliha proizvoda. Konzum je u ožujku 2020. u kategoriji sredstava za čišćenje u domaćinstvu ostvario 111.595.741,10 kuna prihoda od prodaje, što je rast od 62,8% u odnosu na ožujak 2019. godine. Slijedeća tablica prikazuje usporedbu prihoda prodaje Konzuma u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva u pojedinim mjesecima 2020. i 2019. godine.

**Tablica 18. Relativni rast prihoda prodaje Konzuma u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva u pojedinom mjesecu 2020., u odnosu na 2019. godinu**

Mjesec	2020. vs 2019.
1.	19.2%
2.	21.2%
3.	62.8%
4.	0.3%
5.	14.2%
6.	14.7%
7.	13.8%
8.	9.7%
9.	11.6%
10.	14.3%
11.	14.3%
12.	17.0%

*Izvor: izrada autora prema Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen IQ*

Ukupni prihodi Konzuma u spomenutim kategorijama su u cijeloj 2020. godini porasli za 17,0%, što je značajno više nego u 2019. u odnosu na 2018. godinu, kada je taj rast iznosio 6,7%. Tokom većeg dijela 2020. godine je rast bio konstantan te je na mjesečnoj razini iznosio nešto više od 10%, no dva su mjeseca bili iznimke: ožujak i travanj. Ranije je navedeno da je rast u ožujku, zbog panike i najavljenog *lockdowna*, iznosio rekordnih 62,8% u odnosu na 2019., ali je zato travanj u apsolutnom iznosu bio najlošiji mjesec te godine, te je rast iznosio tek 0,3% u odnosu na godinu prije. Iako je veliki uspjeh sama činjenica da je u mjesecu u kojem je na snazi bio *lockdown* ostvaren rast prihoda usporedno sa godinom ranije, treba uzeti u obzir da se radi o kategorijama sredstava za čišćenje u domaćinstvu. U slijedećoj tablici se nalazi

usporedba prihoda Konzuma u svim podkategorijama sredstava za čišćenje u kojima je prisutan Henkel, u ožujku i travnju 2019., odnosno 2020.<sup>148</sup>

**Tablica 19. Reativni rast prihoda prodaje Konzuma u pojedinim podkategorijama sredstava za čišćenje u domaćinstvu, u ožujku i travnju 2020., odnosno 2019.**

<b>2020. vs 2019.</b>	<b>Ožujak</b>	<b>Travanj</b>
Deterdženti za rublje	83,2%	-7,3%
Omekšivači za rublje	33,7%	-9,7%
Sredstva za ručno pranje posuđa	61,0%	4,1%
Sredstvo za strojno pranje posuđa	76,9%	24,4%
Sredstva za čišćenje WC-a	39,2%	19,9%

*Izvor: izrada autora prema Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen IQ*

I dok je sasvim logično da su sve navedene podkategorije u ožujku 2020. bilježile izniman rast uslijed gomilanja zaliha prije *lockdowna*, posebnu pozornost treba pridati prihodima u travnju. Pet podkategorija navedenih u tabeli 19 se mogu podijeliti u tri razreda: proizvodi za njegu rublja, sredstva za pranje posuđa te sredstva za čišćenje WC-a. Iz navedenih se brojki može zaključiti da su potrošači skladištili proizvode za njegu rublja u ožujku, stoga nije bilo potrebe za dodatnom nabavom u travnju. S druge pak strane, usporedba prihoda u podkategorijama sredstava za pranje posuđa te čišćenje WC-a daje drugačiju sliku. Konzumovi prihodi od proizvoda za ručno pranje posuđa su u travnju 2020. narasli za 4,1% u odnosu na isti mjesec godinu dana ranije, a prihodi od proizvoda za strojno pranje posuđa za čak 24,4%. Zaključak je da su potrošači zbog zatvaranja restorana morali hranu pripremati sami u svojim domovima, i samim time više prati posuđe, što dovodi do sve veće potrebe za sredstvima za pranje posuđa i frekventnijom nabavom. Osim toga, pretpostavlja se da je relativno veći rast prihoda kod proizvoda za strojno pranje posuđa jer su mnogi ljudi svoje radne obveze obavljali od kuće pa

<sup>148</sup>Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen



nisu imali vremena ručno prati posuđe. Isto tako je povećana i potrošnja sretstava za čišćenje WC-a, zbog toga što su potrošači više vremena provodili kod kuće, pa su relativno narasli i prihodi u toj kategoriji proizvoda.

#### 4.3.2. Brandovi poslovne jedinice „Domaćinstvo i deterdženti“ za vrijeme krize

**Tablica 20. Relativni rast prihoda prodaje proizvoda Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“ u maloprodajnom lancu pojedinom mjesecu 2020., u odnosu na 2019. godinu**

Mjesec	2020. vs 2019.
1	19.7%
2	20.3%
3	65.1%
4	12.0%
5	34.6%
6	39.9%
7	12.8%
8	4.8%
9	14.5%
10	25.5%
11	16.6%
12	21.5%

*Izvor: izrada autora prema Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen IQ*

Tabela 20 prikazuje relativan rast prihoda Henkelovih proizvoda u 2020. u odnosu na 2019., u maloprodajnom lancu Konzumu. Kako bi se usporedio Henkelov rezultat u odnosu na konkurentske proizvode u promatranom razdoblju, potrebno je usporediti rezultate iz tabela 18 i 19. Budući da su najkritičniji mjeseci pandemijske 2020. bili ožujak i travanj, fokus promatranja bi trebao biti upravo na ta dva mjeseca. Iako se rast prodaje Henkelovih proizvoda u ožujku nije značajno istaknuo u odnosu na konkurenciju, u travnju bilježe rast od čak 12 postotnih poena u odnosu na 2019., dok cijela kategorija navedenih kategorija proizvoda narasla za tek 0,3 postotna poena (tabela 18). A ako se promatra ostatak godine, Henkelovi prihodi su usporedno sa ostatkom tržišta u 2020. godini rasli više.

Što se tiče Henkelovih brandova pojedinačno, u šest ranije navedenih podkategorija su prisutni sljedeći brandovi: Persil, Silan, Pur, Somat i Bref. Persil, deterdžent za rublje, je vrijednosno najvažniji brand Henkelove divizije „Deterdženti i domaćinstvo“, a udio njegovih prihoda

godišnje iznosi oko 30%. Bref, sredstvo za čišćenje WC-a, je po udjelu prihoda odmah iza Persila sa nešto više od 20%. Omekšivač za rublje Silan i sredstvo za strojno pranje suđa Somat u godišnjim prihodima poslovne divizije „Deterdženti i domaćinstvo“ sudjeluju sa 12% do 15%, a sredstvo za ručno pranje suđa Pur ima oko 5% udjela. Navedene se brojke odnose na 2019. i 2020. godinu. Preostale prihode čine manji brandovi koji nisu u fokusu poduzeća, stoga se njihovi rezultati niti neće analizirati. U slijedećoj tablici se nalazi usporedba prihoda brandova Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“ u Konzumu, u ožujku i travnju 2019., odnosno 2020.

**Tablica 21. Reativni rast prihoda prodaje Henkelovih brandova u Konzumu, u ožujku i travnju 2020., odnosno 2019.**

<b>2020. vs 2019.</b>	<b>Ožujak</b>	<b>Travanj</b>
Persil	95.1%	4.2%
Silan	53.8%	-5.4%
Pur	11.9%	-22.8%
Somat	76.5%	53.1%
Bref	41.3%	20.4%

*Izvor: izrada autora prema Nielsen IQ (2021.), Interni podaci, New York: Nielsen IQ*

Ako se u obzir uzmu podaci iz tablice 19 i tablice 21, može se zaključiti koliku je važnost za vrijeme pandemije koronavirusa imao Persil. Vrijednosno najveći brand Henkelove divizije „Deterdženti i domaćinstvo“ je u ožujku 2020. gotovo udvostručio prihode u trgovačkom lancu Konzum., a u travnju 2020. povećao prihode za 4,2% u odnosu na isti mjesec 2019. godine. S obzirom da su se prihodi cijele kategorije deterdženata za rublje u ožujku povećali za 83,2%, a u travnju pali za 7,3% u odnosu na godinu ranije, može se reći da je Persil povećao svoj udio na tržištu u ključnim mjesecima 2020. godine. A to je dakako veliki doprinos budući da taj brand donosi oko 30% prihoda svoje poslovne jedinice. Nadalje, još su dva branda, navedena u tablici, ostvarili veliki skok u prikazanim mjesecima: Somat i Bref. No zanimljivo je da su,

kada je riječ o udjelima prihoda pojedinih brandova, upravo ta dva branda, odmah nakon Persila, najvažiniji brandovi Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“. S obzirom da su svi Henkelovi brandovi, izuzev Pura, u ožujku i travnju 2020. godine ostvarivali relativno veći rast prihoda u odnosu na ostatak konkurentkih proizvoda u promatranom lancu trgovina, moglo bi se zaključiti da je narastao i tržišni udio Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“ u Konzumu, u promatranim mjesecima.

#### ***4.3.3. Prilagodbe poslovanja poslovne jedinice „Domaćinstvo i deterdženti“ za vrijeme krize***

Najveći rizici s kojima se suočilo poduzeće Henkel Croatia d.o.o., ali i cijelo tržište, su:

- Promjena u ponašanju potrošača
- Vladine restrikcije
- Logistika i transport
- Zdravlje zaposlenika
- Financijska kriza

Poduzeće se prvi puta suočilo sa krizom ovog tipa, gdje postoji neizvjesnost daljnjeg razvoja događaja te samim time i nemogućnost predviđanja, odnosno planiranja rezultata u ostatku financijske godine. Specifičnost ove krize je što utječe na svaki segment poslovanja: od nabavnih cijena i logistike, pa sve do krajnjih potrošača čije se navike mijenjaju s obzirom na to da su mnogi od njih u financijskim gubicima, ali i ograničeni kretanjem. Stoga je osim predviđanja eventualnog izhoda krize, ključnu ulogu imao menadžment u smislu prilagođavanja poslovanja u novim uvjetima.

Prema riječima komercijalnog direktora poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“<sup>149</sup>, u strukturi poduzeća Henkel Croatia d.o.o., poduzeće unutar organizacije ima odjel kontrolinga koji je zadužen za financijske analize i praćenje pokazatelja koji upućuju na rane znakove krize. Nadalje, svaka poslovna jedinica, pa tako i „Deterdženti i domaćinstvo“, imaju zaseban odjel kontrolinga čija je zadaća prije svega troškovni kontroling koji se bavi analizom prodaje i analizom zaliha poduzeća. Osim toga, zadaća kontrolinga je i da prati kratkoročne i dugoročne

---

<sup>149</sup>Henkel Croatia d.o.o. (2021.), Intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice “Deterdženti i domaćinstvo”

planove poduzeća, odnosno realizaciju dugoročnih planova poduzeća te se na taj način predviđaju moguće pozitivne i negativne situacije. Konkretno u slučaju krize uzrokovane pandemijom virusa COVID-19, poduzeće je imalo rane naznake krize zahvaljujući međunarodnim podružnicama poduzeća koje su nešto ranije zahvaćene prvim valom koronavirusa te se na taj način i podružnica u Hrvatskoj uspjela prilagoditi na vrijeme. Najvažnije prilagodbe uoči *lockdowna* su bile: osiguravanje rada od kuće za sve zaposlenike puno prije nego što je vlada dala upute za to, pripreme na logističke poteškoće i pojačane zalihe proizvoda. Najveći izazov vezan uz logistiku je bio sam uvoz robe u Hrvatsku, na koji je poduzeće u krajnjoj liniji našlo najjeftinije i najsigurnije moguće rješenje, a to je prolazak kamiona u konvojima koje je organizirala vlada Republike Hrvatske. Što se tiče zaliha proizvoda, cilj poduzeća je bio unaprijed osigurati dovoljan broj zaliha budući da su na primjeru podružnica u drugim zemljama vidjeli da je zbog panike uoči *lockdowna* u većini maloprodajnih lanaca došlo do nestašice zaliha uslijed nepredviđenog rasta prodaje. Prema izjavi komercijalnog direktora, poduzeće je zahvaljujući dodatnom priljevu robe zbog „tjedana panike“, u 2020. godini ostvarilo rekordne prihode i veći rast prihoda od prodaje u odnosu na konkurenciju, što je vidljivo i u tablici 21. Budući da je Henkel Croatia d.o.o. samo jedan mali dio svjetske korporacije te može računati na financijska sredstva matičnog poduzeća, primarna zadaća menadžmenta hrvatske podružnice za vrijeme krize je bio zaštita zaposlenika, prvenstveno zdravlja, a zatim i osiguravanje kontinuiteta poslovanja i optimizacija planova prodaje i rezultata koji se u takvim okolnostima mogu dosegnuti. Komercijalni direktor je u intervjuu naglasio da je njegov tim sve navedene zadaće odradio iznad očekivanja i nastavno na to ostvario rekordne rezultate svoje poslovne jedinice u Hrvatskoj.

Kako bi se ostvarili ciljevi u krizi, prema riječima intervjuiranog direktora<sup>150</sup>, ključni su slijedeći čimbenici: planiranje proračuna, logistika, suradnja sa partnerima i timski rad zaposlenika. Pošto je njegov tim već u najranijim fazama krize prešao na rad od doma, jako važna je bila dobra podjela rada i komunikacija među zaposlenicima, Poduzeće se suočavalo sa mnogim izazovima uslijed takvog načina rada, kao što su smanjeni protok informacija među kolegama, tehničke poteškoće zbog rada na daljinu, ali i sa manjkom motivacije koji je vladao među većinom ljudi koji su se nalazili u sličnoj situaciji. U takvim okolnostima, poduzeće je ostvarilo rekordne rezultate upravo zahvaljujući zdravoj atmosferi koja vlada među

---

<sup>150</sup> Henkel Croatia d.o.o. (2021.), Intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice “Deterdženti I domaćinstvo”

zaposlenicima. Osim što Henkel njeguje kvalitetne odnose među zaposlenicima, također se mnogo ulaže i u odnose sa partnerima, koji su u kriznim razdobljima obično jedan od najvažnijih oslonaca za nastavak stabilnog poslovanja. A tako je bilo i u slučaju Henkela. Jedan od glavnih njihovih partnera u Hrvatskoj je lanac maloprodajnih trgovina Konzum, čiji su rezultati za vrijeme pandemije prikazani u prethodnom poglavlju, kao i Henkelovi rezultati u spomenutom lancu. Henkel je tako za vrijeme krize mogao računati na narudžbe od strane svog najvećeg kupca u Hrvatskoj, na koji se odnosi između 20 i 30 posto ukupne prodaje Henkelove divizije „Deterdženti i domaćinstvo“ na tržištu Republike Hrvatske. Osim što Konzum ima najveći udio u Henkelovim prihodima, postoji još jedan razlog zbog kojeg je partnerstvo sa upravo tim maloprodajnim lancem bilo ključno u pandemijskoj krizi. A to je e-trgovina, jer je Konzum jedan od začetnika internetskih kanala distribucije u Hrvatskoj. Prema izjavi komercijalnog direktora poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“, Henkel je kanal e-trgovanja gradio dugi niz godina u suradnji sa svojim trgovačkim partnerima, te je baš kao i Konzum, jedan od pionira tog kanala. Henkel se tako u pandemiji koronavirusa vrlo brzo prilagodio novim potrebama tržišta, dao podršku svojim partnerima i sa istima doveo svoje snažne brandove do visokih prodajnih rezultata. Direktor u intervjuu također navodi da je Henkel osim već postojećih klijenata, za vrijeme pandemije otvorio i nove klijente s kojima prije nije direktno surađivao.

Upravo je internetsko trgovanje, odnosno e-trgovina zaslužna za Henkelovo povezivanje sa novim partnerima, ali i za jačanje veza sa već postojećim partnerima<sup>151</sup>. Kao što je u cijelom svijetu naglo porastao broj internetskih kupovina, tako je i u slučaju robe široke potrošnje zabilježen nagli skok prodaje putem e-trgovine. Prema riječima komercijalnog direktora, Henkelova ulaganja u digitalni marketing rastu iz godine u godinu, a povećanje investicija se samo ubrzalo uslijed Covid-19 krize. Poduzeće se adaptiralo na način da su povećali broj ljudi koji se bave e-trgovinom i digitalnim dijelom poslovanja, te su povećali korporaciju sa raznim novim partnerima. Zaposleno je nekoliko ljudi koji se bave isključivo digitalnim marketingom i e-trgovinom, a povećane su i planirane količine namijenjene prodaji preko tog kanala distribucije. No vjerovatno je najveća olakotna okolnost bila građenje kvalitetnih odnosa sa partnerima koji imaju stabilnu mrežu internetske trgovine koja bi poduzeću kao što je Henkel i omogućila brzu prilagodbu za vrijeme krize. U ovoj situaciji se kao ključan faktor ipak

---

<sup>151</sup> Henkel Croatia d.o.o. (2021.), Intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“

pokazala činjenica da je poduzeće Henkel već u predhodnim godinama njegovao rast i razvoj e-poslovanja, koji ne samo da se za vrijeme pandemije istakao kao najučinkovitije rješenje, nego se i već sada može nagovijestiti da će se dinamika prelaska sa tradicionalnog na e-poslovanje još i više ubrzati, što znači da će najveću prednost imati poduzeća koja će se najbrže prilagoditi novim uvjetima.

Posljednja, ali i ne manje važna prilagodba poduzeća na krizu uzrokovanu pandemijom, jest planiranje proračuna. U nepredvidivim okolnostima, u kakvima se poduzeće našlo za vrijeme krize, odluke koje su određivale smjer u kojem će poduzeće ići, vezane su upravo uz proračun i investicije. Direktor je u intervjuu izjavio da je jedna od najboljih odluka za vrijeme krize bila ta da se proračun nije smanjivao već se nastavilo sa dugoročnom strategijom. Štoviše, proračun se čak i povećao, kako u Hrvatskoj, tako i u ostalim zemljama u kojima djeluje Henkel, što prikazuje identitet i politiku cijelog poduzeća. U slučaju poduzeća kao što je Henkel, proračun se najviše očituje u marketinškim aktivnostima, odnosno ulaganju u promociju brandova i ugled poduzeća. Henkel je tu nastavio sa svojom tradicionalnom politikom, što znači da se nisu smanjivale maloprodajne cijene proizvoda, te je cilj bio zadržati ugled proizvoda kakav je bio i prije pandemije. To se pokazalo kao ispravna strategija jer je tržište reagiralo kako se i očekivalo. Krajnji potrošači su u pandemiji imali najviše povjerenja u najpoznatije brandove, kao što su upravo Henkelovi. U trenutku kada se smanjila frekvencija odlaska u trgovine i vrijeme zadržavanja u njima, potrošači su htjeli reducirati strah te biraju „A“ brand, najkvalitetnije proizvode u koje imaju povjerenja. A budući da su Henkelovi proizvodi od ranije u samom vrhu po udjelima na polici, potrebno je bilo samo omogućiti kontinuirani dotok robe kako bi se zadovoljile potrebe tržišta. A prema riječima komercijalnog direktora Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“, Henkel je upravo u tome uspio te su iz tog razloga i dostigli rekordne rezultate u 2020. godini.

#### **4.4. Henkel Coratia d.o.o. i industrija robe široke potrošnje nakon krize**

Kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19 nije imala identičan utjecaj na pojedine industrije. Štoviše, utjecaj se znatno razlikovao s obzirom na karakteristike pojedinih industrija, ali i kategorija proizvoda unutar industrija. To je bio slučaj i na primjeru industrije robe široke potrošnje. Komercijalni direktor iz poduzeća Henkel je u intervjuu naveo da će najveće posljedice krize uzrokovane pandemijom virusa COVID-19 osjetiti poduzeća koja posluju u HoReCa kanalu, odnosno poduzeća koja se bave ugostiteljstvom. Osim što su za vrijeme krize

upravo poduzeća koja se bave tom kategorijom proizvoda osjetila najveće negativne posljedice, daljnji negativni utjecaj će se nastaviti prvenstveno zbog ovisnosti poslovanja o ljetnoj turističkoj sezoni. Iako se život u Republici Hrvatskoj i mnogim drugim zemljama s odmakom vremena vraća u normalu, upitno je hoće li se i nekadašnji broj turističkih posjeta u potpunosti vratiti na nekadašnje razine. U tom bi slučaju kategorije vezane uz HoReCa kanal osjetile trajne posljedice krize, što bi moglo imati utjecaj na dugoročne strategije mnogih poduzeća.

S druge strane, komercijalni direktor navodi da su kategorije proizvoda vezane uz domaćinstvo i higijenu za vrijeme krize pokazale tržišnu neelastičnost, što znači da su potrošači nastavili sa jednakom, ili čak većom potrošnjom tih proizvoda i novonastalim okolnostima koje je donijela kriza. Razlog za to je bila veća potreba potrošača za higijenom u vremenu kada je dezinfekcija bila jedno od sredstava suzbijanja širenja virusa, ne samo od strane samih potrošača, već i od strane države. Ova kriza je samo ubrzala dinamiku tržišta za par godina te su sve strateške odluke poduzeća Henkel iz zanjih par godina, ali i ostalih poduzeća iz navedene industrije, „eruptirale“ i donijele rekordne rezultate. Mnoga su poduzeća iz kategorije domaćinstva iskoristila ovu krizu kako bi poboljšale svoju poziciju na tržištu te će imati veliku korist od toga i nakon završetka krize, jer su i u najtežim trenucima uspjeli pridobiti pozornost potrošača.<sup>152</sup>

Tržište robe široke potrošnje se nakon izazovnih vremena, u drugoj polovici 2021. i u 2022. godini konačno uspjelo oporaviti te vratiti stare navike potrošača koje su bile prisutne i prije krize uzrokovane pandemijom. No znači li to da je sve ipak ostalo kao i prije? Potrošači su uslijed brojnih *lockdownova* bili prisiljeni prilagoditi svoje navike i način na koji kupuju stvari neophodne za život, a to u prijevodu znači da se povećao broj korisnika internetskog trgovanja. Nadalje, mnogi će potrošači ostati pri tom načinu kupovine jer su procijenili da im takav način odgovara i u normalnim, svakodnevnim uvjetima. A kao što je i Henkelov direktor u intervjuu izjavio, dinamika tržišta se zbog pandemije ubrzala za nekoliko godina, što znači da su se trendovi e-trgovanja ubrzali te pridobili značajno veći broj stalnih klijenata nego što je bilo prognozirano. Prema tome je jasno da će kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19, osim trenutnog utjecaja na zaradu pojedinih poduzeća i industrija, imati mnogo veći utjecaj na budućnost cijele industrije robe široke potrošnje u smislu trajnih promjena trendova i navika, kako samih potrošača, tako i poduzeća diljem svijeta.

---

<sup>152</sup> Henkel Croatia d.o.o. (2021.) Intervju sa komercijalnim direktorom poslovne jedinice “Deterđženti i domaćinstvo”

Poduzeće Henkel je krizu prebrodilo sa izrazito uspješnim rezultatima. No osim što su sam menadžment i zaposlenici zaslužni za jednu od najuspješnijih financijskih godina, dio uspjeha bi se trebao pripisati i vrsti proizvoda i sam segment tržišta na kojem se poduzeće nalazi, jer su na kraju svega najvažniji potrošači te njihove potrebe i preferencije. Ali jedna stvar koja je izdvojila Henkel i njihovu strategiju u odnosu na manje uspješna poduzeća je internetsko trgovanje i brza prilagodba tom kanalu distribucije. Mnoga bi poduzeća, naročito iz spomenute industrije robe široke potrošnje, u budućnosti trebala primjeniti Henkelov model prilagodbe novim rastućim trendovima u trgovini, bez obzira radi li se o krizi kao što je pandemija.

## 5. Zaključak

Iako je nemoguće predvidjeti dolazak pandemije i kvalitetno se pripremiti za njene posljedice, neki su poslovni modeli jednostavno neelastični s obzirom na događaje u okolini. Poslovanje poduzeće kao što je Henkel Croatia d.o.o. mnogo ovisi o strategiji i aktivnostima matične kompanije, što u kontekstu ovog rada predstavlja ograničenja jer se praćenjem radnji matičnog poduzeća na globalnoj razini te primjenom njihovog znanja može ublažiti negativan učinak krize. Prije svega se pokazalo da je internetska prodaja kao kanal distribucije idealan za ovu vrstu krize, u kojoj su potrošači ograničeni kretanjem. E-trgovina je u svakom slučaju budućnost maloprodaje i pitanje je vremena kada će u potpunosti zamjeniti fizičke trgovine, no sama pandemija je ubrzala ionako velik rast broja korisnika iz godine u godinu. Dakle, može reći da su e-trgovina i svi koji su uključeni u tu vrstu poslovanja dobitnici događaja koji su popratili vavedenu krizu. Što se tiče samih proizvoda i njihovih proizvođača, neophodna životna dobra kao što su prehrana, sredstva za čišćenje i higijenu, su u pandemiji ostvarili možda čak i bolje rezultate nego što je bio slučaj u normalnim životnim uvjetima. To je slučaj najviše zbog toga što su potrošači mnogo više vremena provodili kod kuće te su hranu konzumirali uglavnom u svojim domovima, a samim time su više koristili i sredstva za čišćenje u kućanstvu. S druge pak strane, alkoholna pića su se konzumirala mnogo manje uslijed znatno manjeg broja okupljanja. U budućim istraživanjima bi se mogao dobiti odgovor na prognoze vezane za industriju robe široke potrošnje i dugoročne trendove koje tu industriju očekuju, kao što je rastući trend korištenja internetskih trgovina, i sukladno tome smanjivanja broja fizičkih poslovnica trgovačkih lanaca.

Poduzeće Henkel Croatia d.o.o., kao i matično poduzeće Henkel, je imalo vrlo uspješno razdoblje, kada se govori o krizi uzrokovanom pandemijom virusa COVID-19. I dok su poslovne jedinice „Ljepila i adhezivi“ te „Kozmetika“ ostvarili gubitke u odnosu na prethodna



razdoblja, poslovna jedinica „Deterdženti i domaćinstvo“ je ostvarilo zavidno uspješne rezultate. Prema riječima komercijalnog direktora navedene poslovne jedinice, oni su 2020. godine imali jednu od najuspješnijih poslovnih godina, a to prije svega mogu zahvaliti kvalitetnim odnosima sa svojim partnerima te dugoročnoj strategiji koju su samo ubrzali za nekoliko godina uslijed novonastale krize.

## POPIS LITERATURE

1. AB InBev (2020.), 2020. Annual Report, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2021/02/AB-INBEV\\_AR%202020-EN.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2021/02/AB-INBEV_AR%202020-EN.pdf)
2. Amazon (2021.), Amazon.com annual report 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
3. Atlantic Grupa (2021.), Financijski rezultati u 2020. godini, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/rezultati-potvrdili-otpornost-strategije-na-krizu/>
4. Atlantic Grupa (2021.), Rezultati potvrdili otpornost strategije na krizu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/rezultati-potvrdili-otpornost-strategije-na-krizu/>
5. Bisnode (2021.), Poslovna Hrvatska, preuzeto 4. lipnja 2021. s [https://poslovna.hr/\(X\(1\)S\(5onv4euxtazk2tvhgfbqsjoo\)\)/login.aspx](https://poslovna.hr/(X(1)S(5onv4euxtazk2tvhgfbqsjoo))/login.aspx)
6. Božac Gonan, M.(2008.), Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol.21 No.1
7. Božić, M. (2008.), Kanali distribucije, preuzeto 20. svibnja s 2021. <http://hepm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php>
8. Chai, W., Holak, B., Lutkevich, B. (2020.), E-commerce, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>
9. Chegg Study (b.d.), Fast Moving Consumer Goods (fmcg), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.chegg.com/homework-help/definitions/fast-moving-consumer-goods-fmcg-202>
10. Clair, J.A. (1998), *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review, 23
11. Coca-Cola HBC (2021.), Route to Market, preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/what-we-do/win-the-marketplace/route-to-market>
12. Constellation brands (2021.), 2020. annual report, preuzeto 2. srpnja 2021. s [Constellation Brands - AnnualReports.com](https://www.constellationbrands.com/annual-reports)
13. Conway, J. (2021.), Impact of the coronavirus pandemic on the global FMCG market - Statistics & Facts, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://www.statista.com/topics/6248/covid-19-impact-on-the-fmcg-market-worldwide/>

14. Coombs, W.T. (2006.), Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA, Westport Connecticut London.
15. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010.), The Handbook of Crisis Communication, Blackwell Publishing
16. Digital commerce 360 (b.d.), 2020 Online Food Report, preuzeto 1. lipnja 2021. s <https://www.digitalcommerce360.com/product/online-food-report/>
17. Ding, J.; Lannes, B., Deng, D. (2019.), 2019 Online Strategic Consumer Groups Report: Innovate for Consumers with Insights from Big Data, preuzeto 4. lipnja 2021. s <https://www.bain.com/insights/2019-online-strategic-consumer-groups-report-innovate-for-consumers-with-insights-from-big-data/>
18. Dojčinović D. (2009.), Poslovna kriza: Operativni sustavi upozorenja, preuzeto 23. travnja s <http://www.ebizmags.com/poslovna-kriza-operativni-sustavi-upozorenja/>
19. Fernando, J. (2021.), What Is a Distribution Channel in Business and How Does It Work?, preuzeto 20. svibnja s <https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp>
20. Ferrari, B. (2020.) COVID-19 Supply Chain Response: Reckitt Benckiser and Procter and Gamble, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://theferrarigroup.com/covid-19-supply-chain-response-reckitt-benckiser-and-procter-and-gamble/>
21. Fininfo Croatia (2021.), Fininfo: 14.07.2021. [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.fininfo.hr/>
22. Fortune (b.d.), Fortune 500, preuzeto 5. srpnja 2021. s <https://fortune.com/fortune500/>
23. GfK (2020.), Navigating to the New Normal in FMCG: Mid-term Tactics out of the Adaption Phase to Secure your Business. *Gfk Panels & Services*. Nuremberg: Gfk, Srpanj 2020.
24. Goel, S. (2009.), Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Global India Publications
25. Goller, L. (2020.), What You Need to Know About the CPG Industry, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://www.rangeme.com/blog/what-you-need-to-know-about-the-cpg-industry/>
26. Grupa Podravka (2021.), Rezultati poslovanja Grupe Podravka za 2020. godinu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-2020-godinu/>
27. Hamer, K. (2020.), COVID-19: Shopper buying behavior and out-of-stock products, preuzeto 7. lipnja 2021. s <https://www.retailinsight.io/blog/covid-19-shopper-buying-behaviour-and-out-of-stock-products>
28. Heineken (2020.), Heineken Holding N.V. reports 2020 full year results, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.heinekenholding.com/investors/media-releases/heineken-holding-nv-reports-2020-full-year-results>
29. Henkel (2020.), Annual Report 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.henkel.com/resource/blob/1155324/5d168eea1237173607cc22cc0fefd353/data/2020-annual-report.pdf>
30. Henkel (2021.), Adhesive Technologies, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/ljepila-i-tehnologije>
31. Henkel (2021.), Beauty Care, preuzeto 17. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/beauty-care>
32. Henkel (2021.), Laundry & Home Care, preuzeto 17. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/sredstva-za-pranje-i-ciscenje-u-domacinstvu>

33. Henkel (2021.), Organizacijska kultura, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.henkel.hr/brendovi-i-poslovne-jedinice/beauty-care>
34. Henkel (2021.), This is Henkel, preuzeto 15. rujna 2021. s <https://www.bing.com/search?q=This+is+Henkel&cvid=22b2e3b1534e4b50812c79ce2d9179a8&aqs=edge.0.69i59j69i60j69i11004.1004j0j4&FORM=ANAB01&PC=LCTS>
35. Hruška, D. (2014), *Strategije u kriznim situacijama* (deseto poglavlje). Zagreb: Ekonomski fakultet
36. Illiopoulos, F., Jakša T., Osmanagić Bedenik, N.(2008.), Određivanje učinkovitosti sustavi upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede; *Journal of Energy: Energija*, 57(2), 156-177
37. Kash, T. J., John, R. i Darling, R. J. (1998), *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention*. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19
38. Kenton, W. (2020.), Fast-Moving Consumer Goods (FMCG), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcg.asp>
39. Keurig Dr Pepper (2021.) 2020 Annual report preuzeto, 30. lipnja 2021. s <https://www.bing.com/search?q=Annual+Reports+%7C+Keurig+Dr+Pepper&cvid=a3848d0a8b24413d8ecf4b4f6dd5be4f&aqs=edge..69i57j0l8j69i11004.1146j0j9&FORM=ANAB01&PC=LCTS>
40. Khoo A.(2011.), *Alternative Investments, Risk Management, and the Application of Derivatives*; CFA Institute
41. Klein, B., Novak B. (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: priručnik za krizne odnose s javnošću*, Binoza press
42. Konzum (2020.), Online trgovina tijekom COVID-19 pandemije, preuzeto 14. srpnja 2021. <https://www.konzum.hr/novosti/dostava>
43. Kroger (2021.), 2020. annual report, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.bing.com/search?q=Document+\(stocklight.com\)&cvid=916fe0b3ea944cd0b7469dc41ab46392&aqs=edge.0.69i59j69i64j69i11004.3981j0j9&FORM=ANAB01&PC=LCTS](https://www.bing.com/search?q=Document+(stocklight.com)&cvid=916fe0b3ea944cd0b7469dc41ab46392&aqs=edge.0.69i59j69i64j69i11004.3981j0j9&FORM=ANAB01&PC=LCTS)
44. L'Oreal (2021.), L'Oreal 2020 annual report , preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.loreal-finance.com/system/files/2021-03/LOREAL\\_2020\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.loreal-finance.com/system/files/2021-03/LOREAL_2020_Annual_Report.pdf)
45. Labaš, D.(2011.), *Potporna informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozorenja (specijalistički poslijediplomski rad)*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
46. Lannes, B., Ding, J., Yu, J. (2020.), After Five Years of Premiumization, Covid-19 Delivers Deflation in China FMCG. *China Shopper Report*, Vol. 2
47. Li, J.; Hallsworth, A. G.; Coca-Stefaniak, J. A. (2020.), Changing Grocery Shopping Behaviours Among Chinese Consumers At The Outset Of The COVID-19 Outbreak. *The Geography of the COVID-19 pandemic*, 111(3)
48. LMVH (2021.), 2020. annual report, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.annualreports.com/Company/lvmh>
49. Luecke, R. (2005.), *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri
50. Molson Coors (2020.), 2020. annual report preuzeto 30. lipnja 2021. s : [https://www.bing.com/search?q=TAP+2020.12.31+10K+\(q4cdn.com\)&cvid=42fff93c324e4b34b3a3d2e70dca6722&aqs=edge..69i57j69i11004.916j0j4&FORM=ANAB01&PC=LCTS](https://www.bing.com/search?q=TAP+2020.12.31+10K+(q4cdn.com)&cvid=42fff93c324e4b34b3a3d2e70dca6722&aqs=edge..69i57j69i11004.916j0j4&FORM=ANAB01&PC=LCTS)

51. Mondelez (2021.), 2020 Annual report , preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.mondelezinternational.com/europe>
52. Nestle (2021.), Nestlé reports full-year results for 2020 , preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2020>
53. Nordlund, R. (1994), *A triangle drama: authorities, citizens and media in crisis*. Stockholm: National Board of Psychological Defense, 136
54. OECD (2020.), E-commerce in the times of COVID-19 , preuzeto 4. lipnja s 2021. s [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19)
55. Osmanagić Bedenik N., Rausch A., Labaš D. (2012.), Early warning systems – empirical evidence, Tržište, Vol. 24, No 2
56. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb
57. Osmanagić Bedenik, N.(2007.) Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga
58. Osmanagić Bedenik, N.(2003.), Reaktivno upravljanje krizom, Računovodstvo, revizija i financije, br. 12/2003.
59. Osmanagić-Bedenik, N. (2010.) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: God.8.*, Zagreb: Ekonomski fakultet
60. PepsiCo (2021.) Annual report 2020 , preuzeto 30. lipnja 2021. s [https://www.pepsico.com/docs/default-source/annual-reports/2020-annual-report.pdf?sfvrsn=3390f9bb\\_3](https://www.pepsico.com/docs/default-source/annual-reports/2020-annual-report.pdf?sfvrsn=3390f9bb_3)
61. Perry R.W., Lindell M.K. (2003.), Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process, Arizona State University i Texas A&M University
62. Platt, H. D. (1998), *Corporate Turnaround: How Managers turn losers into winners*, Washington D.C.: Beard Books
63. Platt, H. D. (1998), *Principles of corporate renewal*, The University of Michigan Press
64. Pollard, D., Hotho, S. (2006.), Crises, Scenarios and the Strategic Management Process, *Management Decision*, 44 (6)
65. Procter & Gamble (2021.), 2020 Annual report and proxy , preuzeto 30. lipnja 2021. s [Annual Reports | Procter & Gamble Investor Relations \(pginvestor.com\)](https://www.pginvestor.com/Annual-Reports)
66. Quarantelli, E.L. (1988.), "Disaster crisis management: a summary of research findings", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 4
67. Rak Šajn, J. (2020.) Online trgovina raste i 900%, kupci se žale da su bez zaštite, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/online-trgovina-raste-i-900-kupci-se-zale-da-su-bez-zastite-1440178>
68. Reckitt Benckiser (2021.) Reckitt Annual Report and Accounts 2020, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://www.reckitt.com/media/8728/reckitt\\_ar20.pdf](https://www.reckitt.com/media/8728/reckitt_ar20.pdf)
69. Sadžak M., Omazić M.A., Rašić S. (1999.), Upravljanje poduzećem u kriznim situacijama, *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
70. Saponia (2021.), Financijska izvješća za 2020. godinu, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://saponia.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca/>
71. Sauers, M. (2002.), "Attacks on America Tuesday 11 September 2001", preuzeto 4. svibnja 2021. s <http://www.bcr.org/~msauers/wtc.html>

72. Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. (2003.), *A review of disaster and crisis. Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32
73. Statista (2021.), Gross revenue of Lidl in Germany from 2007 to 2020 na dan 02.07.2021 [podatkovni dokument], <https://www.bing.com/search?q=%E2%80%A2+Lidl%3A+revenue+in+Germany+2020+%7C+Statista&cvid=ed5c0043e48e489b923d97f5c2a7debe&aqs=edge..69i57j69i64j69i11004.637j0j4&FORM=ANAB01&PC=LCTS>
74. Sučević D.(2010.), *Krizni menadžment; Vodić kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider, Zagreb
75. Thomasson, E. (2020.), Henkel launches more hygiene products during pandemic, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.reuters.com/article/us-henkel-results-idUSKBN22N0LG>
76. Tomaševski, D.(2005.), *Simptomi koji najavljuju poslovnu krizu*, Poslovni magazin, 3 , 12, Tržište, Vol.24 No.2 Prosinac 2012.
77. UNCTAD (2020.), *COVID-19 and E-Commerce: Impact on Businesses and Policy Responses*, preuzeto 6. lipnja 2021. s [https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d2_en.pdf)
78. UNCTAD (2020.), *How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point*, preuzeto 2. lipnja 2021. s <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>
79. Unilever (2021.) *Annual report and accounts 2021 highlights*, preuzeto 30. lipnja 2021. s [Annual Report and Accounts 2021 Highlights | Unilever](https://www.unilever.com/annual-report-2021-highlights)
80. Večernji list (2021.), *Unatoč krizi uzrokovanoj koronavirusom Grupa Podravka sačuvala stabilnost i ostvarila rast*, preuzeto 14. srpnja 2021. s <https://www.vecernji.hr/biznis/unatoc-krizi-uzrokovanoj-koronavirusom-grupa-podravka-sacuvala-stabilnost-i-ostvarila-rast-1472209>
81. Walgreens Boots Alliance (2021.), *Walgreens Boots Alliance reports fiscal year 2020 results*, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/2022/walgreens-boots-alliance-reports-fiscal-2022-third-quarter-results>
82. Walmart (2021.) *2020. Walmart annual report*, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://corporate.walmart.com/media-library/document/2020-walmart-annual-report/\\_proxyDocument?id=00000171-a3ea-dfc0-af71-b3fea8490000](https://corporate.walmart.com/media-library/document/2020-walmart-annual-report/_proxyDocument?id=00000171-a3ea-dfc0-af71-b3fea8490000)

## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Faze i razine upravljanja krizom u širem smislu .....</i>	10
<i>Tablica 2. Tipovi menadžera po fazama upravljanja krizom .....</i>	11
<i>Tablica 3. Indikatori krize prema vrsti krize s obzirom na ciljeve .....</i>	19
<i>Tablica 4. Karakteristike Industrije robe široke potrošnje .....</i>	24
<i>Tablica 5. Izgubljeni kupci s obzirom na poziciju branda na tržištu, prikazani postocima .....</i>	34

<i>Tablica 6. Odnos potrošača prema kritičnim kategorijama za vrijeme pandemije COVID-19</i>	35
<i>Tablica 7. Prihodi poduzeća u kategorijama hrane i pića u milijnima dolara u širem smislu</i>	40
<i>Tablica 8. Prihodi poduzeća u kategorijama domaćinstva i higijene u milijnima dolararem smislu</i>	41
<i>Tablica 9. Prihodi poduzeća u kategoriji alkoholnih pića u milijnima dolara</i>	42
<i>Tablica 10. Prihodi trgovaca na malo, u milijardama dolara</i>	43
<i>Tablica 11. Prihodi trgovaca na malo u Hrvatskoj, u milijunima kuna</i>	47
<i>Tablica 12. Pokazatelji poslovanja poduzeća Atlantic Grupa d.d.</i>	48
<i>Tablica 13. Pokazatelji poslovanja poduzeća Podravka d.d.</i>	49
<i>Tablica 14. Pokazatelji poslovanja poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.</i>	50
<i>Tablica 15. Pokazatelji poslovanja poduzeća Saponia d.d.</i>	51
<i>Tablica 16. Pokazatelji poslovanja poduzeća Henkel Croatia d.o.o.</i>	58
<i>Tablica 17. Henkelovi prihodi po poslovnim jedinicama, u milijunima eura</i>	59
<i>Tablica 18. Reativni rast prihoda prodaje Konzuma u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva u pojedinom mjesecu 2020., u odnosu na 2019. godinu</i>	63
<i>Tablica 19. Reativni rast prihoda prodaje Konzuma u pojedinim podkategorijama sredstava za čišćenje u domaćinstvu, u ožujku i travnju 2020., odnosno 2019.</i>	64
<i>Tablica 20. Reativni rast prihoda prodaje proizvoda Henkelove poslovne jedinice „Deterdženti i domaćinstvo“ u maloprodajnom lancu pojedinom mjesecu 2020., u odnosu na 2019. godinu</i>	65
<i>Tablica 21. Reativni rast prihoda prodaje Henkelovih brandova u Konzumu, u ožujku i travnju 2020., odnosno 2019.</i>	66

## POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Broj korisnika pojedinog kanala distribucije u Kini prije i za vrijeme pandemije virusa COVID-19, u milijunima .....</i>	29
<i>Grafikon 2. Godišnja stopa rasta broja potrošača po mjesecu, po kanalu distribucije u EU od srpnja 2019. do srpnja 2020. godine.....</i>	31
<i>Grafikon 3. Stopa rasta prodaje kategorija proizvoda na kineskom tržištu u odnosu na isto razdoblje godinu dana ranije .....</i>	36
<i>Grafikon 4. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu .....</i>	37
<i>Grafikon 5. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu. ....</i>	38
<i>Grafikon 6. Rast vrijednosti prodaje pojedinih kategorija proizvoda na kineskom tržištu u prva tri kvartala, u odnosu na prethodnu godinu .....</i>	39
<i>Grafikon 7. Penetracija maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj, u travnju 2019. i 2020. ....</i>	45
<i>Grafikon 8. Penetracija maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj, u travnju 2019. i 2020. ....</i>	46
<i>Grafikon 9. Ukupni prihodi maloprodajnog lanca Konzum u kategorijama sredstava za čišćenje domaćinstva, po mjesecima .....</i>	62

# ŽIVOTOPIS

Ivan Pavić

Date of birth: 10/05/1996 | Nationality: Croatian | Gender: Male | (+385) 996040313 | [ivanpavic101@gmail.com](mailto:ivanpavic101@gmail.com) |

Malešnica, 3C, Zagreb, Croatia

## ● WORK EXPERIENCE

10/2019 – CURRENT – Zagreb, Croatia

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT ASSISTANT – Henkel Croatia d.o.o.

As a KAM Assistant in Henkel's Laundry & Home Care division, I am Key Account Manager's support and I am involved in all main duties that are operated by sales team in FMCG industry. My responsibilities are daily activities such as checking invoices, reporting rebates, price monitoring; weekly, monthly and yearly tasks such as market share analysis, monitoring and analyzing biggest competitors' activities etc. As a member of a sales team, I am in direct communication with customers and all other internal departments that are necessary in a company that works in FMCG industry, such as demand planning, marketing and customer service.

## ● EDUCATION AND TRAINING

07/2015 – CURRENT – Trg Johna Fitzgeralda Kennedyja , 6, Zagreb, Croatia

### CURRENT STUDENT – Faculty of Business and Economics, University of Zagreb

#### Field(s) of study

- Analysis and business planning

09/2011 – 06/2015 – Trg Hrvatskih Pavlina , 1, Zagreb, Croatia

### GRADUATED – Gimnazija Lucijana Vranjanina

## ● LANGUAGE SKILLS

Mother tongue(s): CROATIAN

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken production	Spoken interaction	
ENGLISH	C2	C2	C1	C1	C1
GERMAN	A2	B1	A2	A2	B1

Levels: A1 and A2: Basic user; B1 and B2: Independent user; C1 and C2: Proficient user

## ● DIGITAL SKILLS

Very good knowledge of MS Office (Outlook Word PowerPoint Excel)

## ● DRIVING LICENCE

Driving Licence: B



