

# Utjecaj pandemije COVID-19 na promejnu kupovnih navika potrošača

---

**Pezerović, Sara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:939100>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani prediplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA PROMJENU KUPOVNIH NAVIKA  
POTROŠAČA**

Diplomski rad

**Sara Pezerović**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani prediplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA PROMJENU KUPOVNIH NAVIKA**  
**POTROŠAČA**  
**THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON CONSUMER SHOPPING**  
**HABITS**  
Diplomski rad

**Sara Pezerović**

**0067526845**

**Mentor: Doc. dr. sc. Kristina Petljak**

**Zagreb, listopad 2020.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Izjavljujem da nijedan dio rada/ prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada/ prijave teme 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

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj koronavirusa na opskrbeni lanac prehrambenih proizvoda u maloprodaji, te posljedično na promjenu kupovnih navika potrošača. COVID 19, poznatiji kao koronavirus pojavio se krajem 2019.godine u kineskoj pokrajini Hubei, u gradu Wuhan. U početku se činilo kao bezopasan virus, međutim zbog posljedica koje je počeo ostavljati u trećem mjesecu 2020. godine, Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju. Koronavirus uzrokovao je promjene koje su utjecale na funkcioniranje svjetskog gospodarstva. Veliku ulogu u gospodarstvu ima trgovina, u ovim situacijama posebno je jedan dio nje stavljen pod povećalo, a to je opskrba prehrambenim proizvodima kako općenito, tako i u maloprodaji. Opskrbeni lanac prehrambenih proizvoda sastoji se od 5 faza: proizvodnja, skladištenje i manipulacija, prerade i pakiranja, distribucije na tržište te krajnje potrošnje. Zbog potrošačevih korištenja POS uređaja i samoposlužnih blagajni maloprodavači dobivaju prvi uvide u promjene i navike potrošača tako i u ovom slučaju koronavirusa. Vidljivo je da dolazi do nesklada ponude i potražnje, s jedne strane kupci gomilaju zalihe, dok s druge maloprodavači ostaju bez njih. Cilj ovog rada je istražiti važnost uloge maloprodavača prehrambenih proizvoda u opskrbnom lancu, odnosno istražiti utjecaj koronavirusa na promjenu kupovnih navika potrošača, što je najvidljivije na samom prodajnom mjestu. Za potrebe ovoga rada provelo se sekundarno i primarno istraživanje, kojim su se istražile kupovne navike potrošača u vrijeme pandemije, kao i promjene koje su isti zamijetili na prodajnom mjestu. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik, a samo istraživanje je provedeno putem Interneta.

***Ključne riječi:*** opskrbeni lanac, pandemija COVID-19, prehrambeni proizvodi, maloprodaja, ponašanje potrošača

## SUMMARY

The subject of this paper is the impact of coronavirus on the supply chain of food products in retail, and consequently on the change of consumer buying habits. COVID 19, better known as coronavirus, appeared in late 2019 in the Chinese province of Hubei, in the city of Wuhan. At first, it seemed like a harmless virus, however, due to the consequences it started to leave in the third month of 2020, the World Health Organization declared a pandemic. Coronavirus has caused changes that have affected the functioning of the world economy. Trade plays a big role in the economy, in these situations one part of it is placed under a magnifying glass, and that is the supply of food products both in general and in retail. The food supply chain consists of 5 phases: production, storage and handling, processing and packaging, market distribution, and final consumption. Due to consumer use of POS devices and self-service cash registers, retailers get the first insights into the changes and habits of consumers, and in this case the coronavirus. It can be seen that there is a mismatch between supply and demand, on the one hand, customers accumulate stocks, while on the other hand retailers are left without them. The aim of this paper is to investigate the importance of the role of food retailers in the supply chain, ie to investigate the impact of coronavirus on changing consumer buying habits, which is most visible at the point of sale. For the purposes of this paper, secondary and primary research was conducted, which investigated the shopping habits of consumers at the time of the pandemic, as well as the changes they noticed at the point of sale. The research instrument was a survey questionnaire, and the research itself was conducted via the Internet.

**Keywords:** *supply chain, COVID-19 pandemic, food products, retail, consumer behavior*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. MALOPRODAJNO UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM PREHRAMBENIH PROIZVODA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje maloprodajnog upravljanja lancem prehrambenih proizvoda .....	3
2.1.1. Opskrbni lanac .....	3
2.1.2. Upravljanje opskrbnim lancem maloprodaje.....	4
2.1.2. Maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda.....	6
2.2. Specifičnosti maloprodajnog upravljanja lancem prehrambenih proizvoda .....	8
2.2.2. Specifičnosti upravljanja zalihama i dizajna distribucijske mreže u maloprodaji .....	10
2.2.3. Specifičnosti upravljanja potražnjom i koordinacije u maloprodaji.....	16
2.2.4. Specifičnosti transporta u upravljanju opskrbnim lancem maloprodaje.....	17
2.2.5. Specifičnosti skladištenja u upravljanju opskrbnim lancem maloprodaje.....	18
2.2.6. Specifičnosti karakteristične za prehrambene proizvode .....	20
2.3. Trendovi u maloprodajnom upravljanju opskrbnim lancem prehrambenih proizvoda .....	22
2.4. Utjecaj pandemije COVID-19 na maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda	25
2.4.1. Općenito o pandemiji COVID -19 .....	25
2.4.2 Utjecaj pandemije COVID-19 na gospodarstvo.....	27
2.4.3. Utjecaj pandemije COVID-19 na trgovinu .....	31
2.4.4. Utjecaj COVID 19 na maloprodajne opskrbne lance prehrambenih proizvoda.....	34
<b>3. PONAŠANJE POTROŠAČA PRILIKOM KUPOVINE PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE ..</b>	<b>42</b>
3.1. Donošenje odluke o kupovini proizvoda.....	43
3.1.1. Spoznaja problema .....	45
3.1.2. Traženje informacija.....	47
3.1.3. Vrednovanje alternativa .....	47
3.1.4. Kupnja .....	48
3.1.5. Poslijekupovno ponašanje .....	49
3.2. Kupovne navike potrošača na prodajnom mjestu .....	49
3.3. Utjecaj pandemije na kupovne navike potrošača .....	51
<b>4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID-19 NA PROMJENU KUPOVNIH NAVIKA POTROŠAČA .....</b>	<b>57</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	57
4.2. Uzorak istraživanja .....	57
4.3. Rezultati istraživanja .....	60
4.4. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja .....	70
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>72</b>

<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>74</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>80</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>81</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>82</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTICE .....</b>	<b>90</b>



# **1.UVOD**

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

Covid - 19 pojavio se krajem 2019. godine i iz Kine se proširio na ostatak svijeta, zbog jakog utjecaja virusa i sve većeg broja zaraženih, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je u ožujku 2020. proglasila pandemiju. Pandemija COVID - 19 uzrokuje promjene u svim područjima, od načina života, poslovanja i gospodarstva. Veliku ulogu u gospodarstvu ima trgovina, u ovakvoj situaciji posebno je opskrbeni lanac prehrambenim proizvodima stavljen pod povećalo, posebice u maloprodaji. Predmet ovog diplomskog rada je prikazati utjecaj pandemije COVID - 19 na opskrbeni lanac prehrambenih proizvoda u maloprodaji i posljedično na promjenu kupovnih navika potrošača. Potrošači uslijed ovakvih promjena u svijetu, osjećaju strah i odlučuju se na gomilanje zaliha, a sa druge strane maloprodavači ostaju bez njih. Iz toga je vidljivo da dolazi do velikog nesklada ponude i potražnje.

Na osnovu dostupne literature i provedenog istraživanja cilj ovog rada je istražiti važnost uloge maloprodavača prehrambenih proizvoda u opskrbnom lancu, odnosno istražiti utjecaj pandemije COVID - 19 na promjenu kupovnih navika potrošača, što je najvidljivije na samom prodajnome mjestu.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe ovoga rada prvo je provedeno sekundarno istraživanje odnosno znanstveno, pa primarno istraživanje u obliku anketnog upitnika putem Interneta, na uzorku od 166 ispitanika. Riječ je o ispitanicima koji su aktivni potrošači, pomoću čijih odgovora ćemo dobiti uvid u kupovne navike potrošača u vrijeme pandemije COVID-19, kao i promjene koje su isti zamijetili na prodajnom mjestu. Pri izradi teorijskog dijela ovog rada koristile se domaće i inozemne znanstvene i stručne literatura, knjige i znanstveni časopisi. Obzirom da se radi o novonastaloj situaciji, pandemija COVID - 19, korištene su publikacije, radovi i članci stručnjaka, podaci Svjetskih organizacija koje su dostupne online putem Interneta.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad je podijeljen u pet dijelova. Uvodni dio se odnosi na predstavljanje predmeta i cilja rada, izvora i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada. U drugom dijelu definira se maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda, prikazuju specifičnosti i trendovi. Također daje se uvid u utjecaj pandemije COVID - 19 na maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda. Treće poglavlje se osvrće na ponašanje potrošača prilikom kupovine proizvoda svakodnevne potrošnje. Istraživanje utjecaja koronavirusa na promjene kupovnih navika potrošača analizirano je u četvrtom poglavlju. Za kraj u petom odijeljku iznijeta su zaključna razmatranja.

## **2.MALOPRODAJNO UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM PREHRAMBENIH PROIZVODA**

### **2.1. Definiranje maloprodajnog upravljanja lancem prehrambenih proizvoda**

#### 2.1.1. Opskrbni lanac

Pojam opskrbni lanac ili *supply chain* u hrvatskoj literaturi se pojavljuje od nedavno, a njegovi sinonimi su još i lanac nabave, distribucijski kanal, lanac ponude, lanac potražnje, opskrbna mreža. Postoje brojni pokušaji definiranja opskrbnog lanca različitih autora iz različitih područja poput logistike, marketinga, agronomije, informatike i slično, ovisno o vrsti i sektoru istraživanja. Autori poput *Ayersa i Odegaard (2018:8-9)* definiraju opskrbni lanac kao proces životnog ciklusa proizvoda koji uključuje fizičke, financijske i informacijske protoke znanja čija je svrha zadovoljavanje krajnjeg potrošača sa proizvodima i uslugama raznih i povezanih dobavljača. Ova definicija predstavlja opskrbni lanac kao skup procesa poput nabave materijala, dizajniranje proizvoda, proizvodnju, transport, prodaju

Također, za potrebe ovog područja ističe se definicija *Mentzera et al.(2001)*, prema kojoj je opskrbni lanac skup od tri ili više entiteta (organizacija ili individualaca) direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, financija i/ili informacija od izvora do potrošača. Također prema ovim autorima za opskrbni lanac karakteristična su barem tri sudionika, to su dobavljač poslovnog subjekta, poslovni subjekt i kupac proizvoda poslovnog subjekta. Isto tako ističu da se opskrbni lanci razlikuju prema stupnju složenosti te mogu biti osnovni opskrbni lanci (čine ih poduzeće, primarni dobavljač i primarni kupac koji su povezani izravni tijekovima usluga, proizvoda, financija i informacija), produženi opskrbni lanci (sastoje se od poduzeća, primarnog dobavljača i primarnog kupca, dobavljača izravnih dobavljača, kupci izravnih kupaca koji su isto povezani tijekovima proizvoda, usluga, financija) i mreža opskrbnog lanca (uključuje sve sudionike koji imaju izravne veze s procesom stvaranja vrijednosti preko ranije spomenutih tijekova).

*Dujak (2012)* u svome radu zaključuje kako se opskrbni lanac sastoji od članova, tokova i aktivnosti (ili procesa). Članovi opskrbnog lanca obavljaju određene aktivnosti koje podupiru i ubrzavaju tokove u opskrbnom lancu, s primarnim ciljem zadovoljenja potrebe krajnjeg kupca odnosno potrošača, obično za proizvodom. Neke od aktivnosti koje se odvijaju u opskrbnom lancu su: razvoj novog proizvoda, marketing, operacije, distribucija, financije, usluge kupcima i slično. Članovi opskrbnog lanca su proizvođači, dobavljači, veletrgovci, maloprodavači i

krajnji kupci. U svakom opskrbnom lancu odvijaju se tokovi koji mogu teći uzvodno ili nizvodno. Uzvodno su tokovi koji se kreću od krajnjeg kupca prema dobavljaču (financijski tokovi), dok nizvodno su tokovi koji idu od dobavljača prema potrošaču (fizički tok, tok usluga, tok promocije). No zapravo, svaki tok može teći u oba smjera u opskrbnom lancu (npr. uzvodni tok proizvoda kod povrata ambalaže ili viška neprodanih proizvoda, nizvodni tok plaćanja kada proizvođač plaća naknadu za ulazak na policu maloprodavaču i slično) (Dujak, 2012:53). Cilj svakog opskrbnog lanca bi trebalo biti stvoriti što veću vrijednost prilikom kretanja proizvoda od proizvođača ka krajnjem potrošaču kroz 4 faze (Slika 1): nabava, proizvodnja distribucija i potrošnja. Faza nabave uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala. Druga faza, faza proizvodnje uključuje proizvođače gotovih proizvoda. Faza distribucije uključuje veleprodavače i maloprodavače, pružatelje logističkih usluga, transportere i druge subjekte koji zajedno tvore distribucijsku mrežu, te faza potrošnje uključuje krajnje kupce

Slika 1: Faze opskrbnog lanca



Izvor: Vlastita izrada prema Petljak (2014)

U konačnici, ideja opskrbnog lanca je da svi sudionici dijele informacije u opskrbnom lancu kako ne bi došlo do nesklada ponude i potražnje pri zadovoljavanju krajnjih potrošača.

### 2.1.2. Upravljanje opskrbnim lancem maloprodaje

Upravljanje opskrbnim lancem (*supply chain management- SCM*) je pojam koji se često može koristiti uz pojam opskrbnog lanca. Iako se njegov termin počeo koristiti 1980-ih godina, korijeni SCM-a često se pripisuju Peteru Druckeru i njegovom članku iz 1962. "The economy's dark continent". U to se vrijeme raspravljalo o distribuciji kao ključnom području poslovanja u kojem se mogu postići velike koristi i smanjiti troškovi. Tada i kroz sljedeća dva desetljeća, na opskrbni lanac i dalje se gledalo kao na niz različitih funkcija. Jednom kad su se funkcije počele integrirati i smatrati lancem opskrbe, a ne odvojeno, pojavilo se nekoliko ključnih tema: lanac opskrbe vođen je potražnjom; kupci dobivaju više snage u marketinškom kanalu; pojačana je uloga informacijskih sustava za postizanje bolje kontrole nad opskrbnim lancem;

uklanjanje nepotrebnih zaliha u opskrbnom lancu; usredotočenost na osnovne sposobnosti i povećano prenošenje ne-temeljnih aktivnosti na stručnjake (*Fernie i Sparks, 2014*).

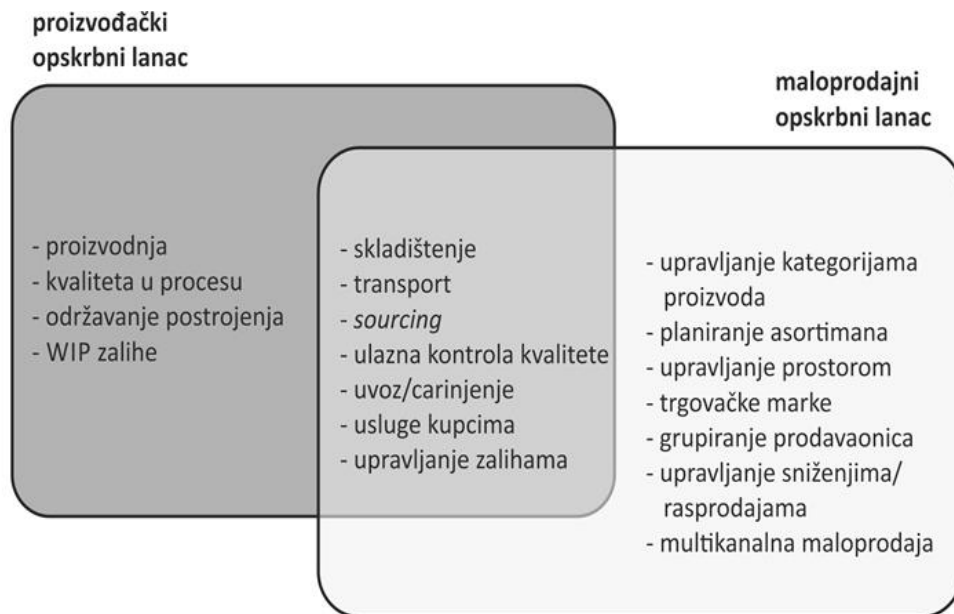
Prema *Mentzer et al. (2001)* upravljanje opskrbnim lancem je sustavna, strateška koordinacija tradicionalnih poslovnih funkcija i taktika u tim poslovnim funkcijama unutar određenog poslovnog subjekta i unutar ostalih sudionika u opskrbnom lancu, sa svrhom unapređivanja dugoročnih performansi individualnog poslovnog subjekta, kao i opskrbnog lanca u cjelini. Skupina autora iz toga izvodi sljedeću definiciju: upravljanje opskrbnim lancem je strateški menadžment svih tradicionalnih funkcija koje su uključene u bilo koji tok, uzvodni ili nizvodni kroz bilo koji aspekt sustava opskrbnog lanca. Obzirom da se radi o relativno novoj znanstvenoj disciplini normalno je da još ne postoji potpuni sklad oko definicije upravljanja opskrbnim lancem, ali iz proučavanja raznih definicija i gore navedenih *Dujak (2012: 60-61)* je zaključio nekoliko osnovnih karakteristika upravljanja opskrbnim lancem:

- predstavljen je procesima, odnosno aktivnostima;
- ti su procesi prvenstveno usmjereni na tokove, dakle na logističke aktivnosti;
- pri osiguravanju optimalnih uvjeta za tokove, ulazi se i u područje drugih poslovnih funkcija kako bi se olakšala optimizacija tokova;
- optimizacija tokova provodi se na razini cijelog opskrbnog lanca, a najčešće se usmjerava na fizičke, informacijske i novčane tokove;
- temelj optimizacije je u koordinaciji i kolaboraciji (suradnji) svih članova opskrbnog lanca.

Pojam maloprodaja odnosi se na konačnu prodaju potrošačima, a to su kupci ili krajnji korisnici, što ju čini zadnjom, ali i najvažnijom karikom u opskrbnom lancu. Upravljanje opskrbnim lancem ključ je poslovanja maloprodavača, budući da je jedna od važnih dodanih vrijednosti koju trgovac obavlja, premještanje proizvoda s mjesta proizvodnje (proizvođač) ili drugog izvora (dobavljač) prema mjestu potrošnje (kupac, potrošač). Upravljanje opskrbnim lancem od strane maloprodaje (*retail supply chain management - RSCM*) podrazumijeva provođenje aktivnosti upravljanja kategorijom proizvoda, planiranja asortimana, upravljanja prostorom, trgovačkih maraka, grupiranje prodavaonica, upravljanje sniženjima i rasprodajama, multikanalnu maloprodaju, nabavljanje, ulaznu kontrolu kvalitete, uvoz, skladištenje, transport, usluge kupcima i upravljanje zalihama od strane maloprodajnog poslovnog subjekta (*Petljak, 2014*).

U proučavanju maloprodajnog upravljanja lanca opskrbe bitno ga je znati razlikovati od opskrbnog lanca proizvođača (Slika 2). Prem autoru Rayu (2010:8-9) postoje zajednički i odvojeni procesi. Proces koji je karakterističan isključivo za upravljanjem opskrbnog lanca proizvođača su: proizvodnja, kvaliteta u procesu, održavanje proizvodnih postrojenja i zalihe poluproizvoda, a procesi maloprodajnog opskrbnog lanca su privatne marke, grupiranje prodavaonica, upravljanje prostorom, upravljanje velikim sniženjima, upravljanje kategorijom proizvoda, ostale aktivnosti vezane uz planiranje asortimana, multikanalna maloprodaja. Kao zajedničke procese navodi skladištenje, transport, *sourcing*, ulaznu kontrolu kvalitete, usluga kupcima, carinjenje, upravljanje zalihama.

Slika 2: Proces koji proizvođačkog i maloprodajnog opskrbnog lanca



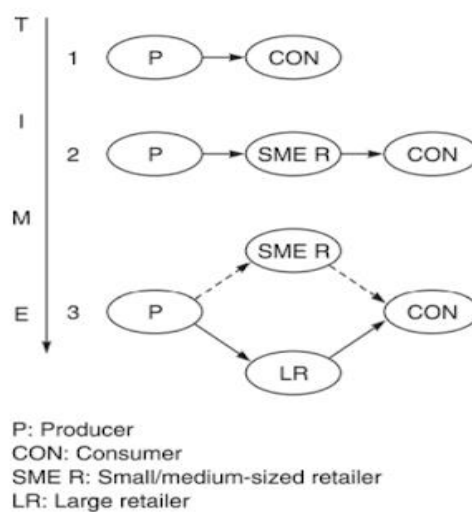
Izvor : Ray (2010), str. 9

### 2.1.2. Maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda

Upravljanje opskrbnim lancem u maloprodaji ovisit će o vrstama proizvoda i preferencijama krajnjih kupaca i potrošača. U ovom radu fokus će se staviti na prehrambene proizvode. Upravljanje lancem prehrambenih proizvoda razvija se kao samostalna istraživačka disciplina. Prostire se na lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim razinama, to je područje koje okuplja sve širi spektar interesa i koji je spas za ljudsko postojanje na zemlji. Opskrbni lanac prehrambenih proizvoda evoluirao je kroz vrijeme, prema autorima Eastham et al. (2001:24-25) razvio se od lovaca-sakupljača kroz primitivnu poljoprivredu do razvijenih

poljoprivrednih gospodarstava. Kako je ovaj proces evoluirao, tako je više posrednika ulazilo u lanac između proizvođača i potrošača. Može se reći da postoje tri etape (Slika 3), u početku je postojala izravna veza između proizvođača i potrošača hrane, radilo se o uzgoju hrane koja se prodavala na lokalnoj osnovi. Potom porastom urbanizacije pojavljuju se posrednik između proizvođača i potrošača, a to je trgovac na malo. Na kraju dolazi do razvitka u cijelu mrežu koju čine proizvođači, trgovci na malo, trgovci na veliko i potrošači.

Slika 3: Faze u evoluciji lanca opskrbe hranom



Izvor: Eastham, Sharples i Ball (2001: 24-25)

Definicija opskrbnog lanca prehrambenih proizvoda prema Bendeković et al. (2015) glasi da se „opskrbni lanac prehrambenih proizvoda odnosi na sve procese koji obuhvaćaju protok hrane od poljoprivrednog gospodarstva (njive) do stola potrošača“. Kako bi se očuvala kvaliteta i omogućio protok hrane, bitno je da prođe kroz svih 5 faza opskrbnog lanca prehrambenih proizvoda, to su: proizvodnja, skladištenje i manipulacija, prerada i pakiranje, distribucija i tržište krajnje potrošnje. Prva faza podrazumijeva uzgoj životinja, poljoprivrednih kultura i slično. Druga faza podrazumijeva skladištenje i manipulaciju proizvoda iz prve faze. U fazi prerade i pakiranja dolazi do transformacije ulaznih proizvoda u gotove proizvode, koji se u četvrtoj fazi distribuiraju na tržište ka petoj fazi, a to su krajnji potrošači tj kupci. Sudionici opskrbnog lanca prehrambenih proizvoda poljoprivrednici, dobavljači, veletrgovci, maloprodavači i prijevoznici čiji je zadatak omogućiti odgovarajuće uvjete koje zahtijevaju

određeni prehrambeni proizvodi. Važan je i protok informacija među sudionicima, kao i upravljanje proizvodima, kako bi se održala kvaliteta hrane u opskrbnom lancu. *Bourlakis i Weightman (2004)* navode šest ključnih čimbenika koji imaju utjecajnu ulogu u evoluciji i razvoju lanaca opskrbe hranom. To su kvaliteta, koja je stupanj podudarnosti između očekivanja kupaca i njihove realizacije, logistika, potrošači, zakonski okvir. Zatim tehnologija, koja svojim razvitkom i inovativnošću omogućuje povećanje produktivnosti upravljanja opskrbnim lancem, informacijska tehnologija omogućuje kretanja proizvoda i širenje informacija o proizvodima u prehrambenom lancu i zakonodavni okvir.

O lancima opskrbe hranom može se široko raspravljati kao o onim koji opslužuju tržišta, (kao industrijski proizvodi) i o onim koji opslužuju krajnjeg potrošača. Prva vrsta djeluje putem trgovine poljoprivrednim proizvodima na veliko ili kao roba. Druga vrsta djeluje na ispunjavanje potreba potrošača. Za razliku od robnog lanca, potrošački je više reguliran, ponekad vertikalno integriran i puno više radi na suradnji. Lanac koji vode potrošači ima prepreke ulaska na tržišta poput standarda, kodeksa i mjerila, međunarodnih propisa i sanitarnih certifikata. Potrebna je dosljednost, koja se postiže obradom i pravovremenom isporukom. Primjena sustava upravljanja kvalitetom (na primjer, ISO 9000) ili okolišem (ISO 14000) ili proizvodnim sustavom (npr. organskim) pomaže u održavanju integriteta lanca opskrbe hranom (*Dani, 2015*).

## **2.2. Specifičnosti maloprodajnog upravljanja lancem prehrambenih proizvoda**

Maloprodaja ima najveću moć u opskrbnom lancu maloprodaje prehrambenih proizvoda. U ovom dijelu će se analizirati njene specifičnosti, a to su sourcing u maloprodaji, upravljanje zalihama i dizajn distribucijske mreže, upravljanje potražnjom i koordinacija te specifičnosti transporta i skladištenja.

### **2.2.1. Specifičnosti nabave u maloprodajnom upravljanju lancem prehrambenih proizvoda**

*Sourcing*, drugim riječima proces nabave, djelatnost je osiguranja sirovina ili potrebnih usluga od strane organizacije za daljnje dodavanje vrijednosti ili za izravnu prodaju kupcu. Organizacije koriste različite vrste strategija nabave, ovisno o sektoru i poslovnom modelu (*Dani, 2015: 116*). Za početak treba donijeti odluku da li kupiti ili proizvesti proizvode, odnosno izabrati opciju *insourcinga* ili *outsourcinga*. U maloprodaji najčešće se koristi



*outsourcing* tj. nabavljaju se proizvodi iz vanjskog izvora za asortiman. Dio asortimana mogu biti i trgovačke marke (privatne marke) koje predstavljaju *insourcing* odnosno, maloprodavač zadržava kreiranje proizvoda, ali *outsourcing* proizvodnju. Proizvođačke marke, za razliku od trgovačkih marki, su dostupne velikom broju trgovaca (*Petljak, 2014*).

Maloprodaja prehrambenim proizvodima surađuje sa većim brojem dobavljača nego što ih ima proizvođač, sukladno tome maloprodavaču je teže odabrati određene strategije koje se u proizvodnom *sourcingu* pokazale najboljima, kao što je pojedinačni *sourcing* ili isključivi *sourcing*. Teško je imati jednog dobavljača za određeni proizvod ukoliko potrošači traže raznolikost proizvoda od različitih dobavljača, stoga je veći broj dobavljača neophodan za raznolike potrebe koje potiču od velikog broja kupaca. Međutim trend je okretanju ka ključnim dobavljačima koje maloprodavači tada uključuju u svoje procese kao što su upravljanje opskrbnim lancem ili upravljanje kategorijom proizvoda. Kod pregovora s dobavljačem maloprodavači stavljaju pred dobavljače drugačije zahtjeve nego što ih pred svoje dobavljače stavljaju proizvođači. Posebne zahtjeve pred svoje dobavljače postavljaju i maloprodavači prehrambenih proizvoda poput: malokomadne distribucije (pošiljke u malim količinama), češće dostave s kraćim vremenom dostave, manja pakiranja prilagođena zahtjevima prodavaonice ili police, označavanje pakiranja prilagođeno standardima maloprodavača (prilagođen barcode ili RFID (*Radio Frequency Identification*) sustav označavanja), centralnu distribuciju u odnosu na ambulantnu distribuciju, kontrolu kvalitete proizvoda radi bolje razine usluge za potrošača, sudjelovanje u dizajniranju određenih artikala (ponajviše kod trgovačkih marki), upravljanje zalihama od strane dobavljača (*Dujak, 2012:207*).

U maloprodajnom *sourcingu* značajno je korištenje informacijske tehnologije, koja se koristi u svrhe on-line aukcije za prikupljanje ponuda, stvaranje, pregledavanje i analiziranje brojnih baza prijašnjih, sadašnjih i potencijalnih dobavljača, evaluaciju dobavljača, korištenje EDI-a (*Electronic Data Interchange*), planiranje budućih i analizu prošlih aktivnosti *sourcinga*.

Opskrbni lanci prehrambenih proizvoda, djeluju na globalnoj razini više nego ikad prije, za njega je prema *Petljak (2014)* karakteristično povećani uvoz i izvoz proizvoda i globalno nabavljanje (*sourcing*) proizvoda. Globalno nabavljanje proizvoda ima mnogo prednosti, a to su niži troškovi, pristup novoj tehnologiji, pristup tržišnim informacijama, pristup resursima koji nisu dostupni lokalno, razvoj alternativnih dobavljača. Međutim, postoje određeni rizici povezani s globalnim izvorima. Rizici će se oblikovati prema zemlji ili regiji odakle se

proizvodi dostavljaju. Neki od glavnih nedostataka kod globalnih izvora su: povećani troškovi prijevoza zbog nestabilnosti cijena goriva, povećane mogućnosti prekida opskrbe zbog prirodnih katastrofa ili političkih problema, skriveni troškovi povezani s kulturnim razlikama i vremenskim zonama, financijski rizici zbog promjene gospodarstva, povećani rizik od gubitka intelektualnog vlasništva i povećani troškovi praćenja u usporedbi s domaćom opskrbom (*Dani, 2015: 216*).

### 2.2.2. Specifičnosti upravljanja zalihama i dizajna distribucijske mreže u maloprodaji

Maloprodavači kada posluju skupa sa svojim partnerima prema principima upravljanja opskrbnim lancem, moraju voditi računa i o položaju, odnosno mjestu držanja zaliha u opskrbnom lancu. Kako je mjesto ili lokacija u opskrbnom lancu konstitutivni element dizajna opskrbne ili distribucijske mreže, možemo zaključiti kako su zalihe i dizajn opskrbne mreže povezane. (*Dujak, 2012:124*). Prema *Rushton et al. (2010)* u posljednjim godinama je došlo do smanjivanja razine zaliha u opskrbnim lancima maloprodaje koje je potaknuto od strane velikih maloprodavača prehrambenih proizvoda. Važno je održavati razinu zaliha dovoljno visokom kako bi se osiguralo da se prehrambeni proizvodi mogu proizvesti u pravoj količini, ali dovoljno niskom da ne ostane višak proizvoda. Višak zaliha može rezultirati povećanim otpadom i troškovima, jer hrana ima određeni rok trajanja i propasti će ako se ne iskoristi. Visoke razine zaliha u lancu opskrbe stvaraju poteškoće u praćenju upotrebe. Pretjerana zaliha povećava potrebu za prostorom skladištenja što dovodi do povećanih operativnih troškova. Neupotrijebljeni inventar povezuje kapital i stvara izazove novčanog toka. To vrijedi i za sirovine i za gotove proizvode. S druge strane, nedovoljna proizvodnja da bi se zadovoljila potražnja, bilo zbog nedostatka sirovina ili neadekvatnog predviđanja, dovodi do razočaranja kupaca i može rezultirati gubitkom tržišnog udjela. Znači cilj je imati dovoljno proizvoda za zadovoljavanje potražnje potrošača, ali ne i preveliku količinu zaliha koja uzrokuje novčani gubitak (*Dani, 2015:43*).

Postoje pravila koja bi trebalo poštivati prilikom odlučivanja maloprodavača i ostalih članova opskrbnog lanca gdje u opskrbnom lancu, na kojoj razini držati zalihe (*Handfield i Nichols, 2002; Dujak, 2012*). Prvo pravilo glasi da trošak i vrijednost zaliha povećavaju se kako se materijali (kasnije proizvodi) kreću nizvodno niz opskrbni lanac. Ono želi reći da pri kretanju nizvodno, što su zalihe bliže krajnjem kupcu tj. potrošaču prolaze kroz sve više procesa njihove preobrazbe, pakiranja i transporta pa samim time raste i njihov ukupni trošak. Istovremeno

raste im i vrijednost koja nije vezana za operacije koje se na materijalu ili proizvodu odvijaju, nego vrijednost vezana uz lokaciju tog materijala ili proizvoda. Zaključak je da gotov proizvod ima veću vrijednost što je bliži potrošaču. Drugo pravilo, fleksibilnost zaliha opada kako se materijali kreću nizvodno niz opskrbni lanac govori o tome kada jednom sirovina postane gotov proizvod, teško ju je opet vratiti u sirovinu, a kada se proizvod transportira od proizvođača do maloprodavača pa se shvati kako je potražnja manja od planirane - izuzetno je skupo opet vraćati proizvod unazad.

Članovi opskrbnog lanca moraju stalno voditi računa o kompromisu između povećanja troška zaliha i povećanja fleksibilnosti zaliha u opskrbnom lancu kada se odlučuju za određivanje mjesta zaliha. Ako je opskrbni lanac vertikalno integriran (vlasništvom), tada se optimalno mjesto samo po sebi prihvaća jer je način razmišljanja o optimizaciji troškova cijelog opskrbnog lanca ujedno i zajednički cilj. Međutim, ukoliko zalihe treba pomaknuti uzvodno u opskrbnom lancu (npr. od maloprodavača prema dobavljaču), a maloprodavač i dobavljač nemaju iste vlasnike, dolazi do konflikta ciljeva s obzirom na to da dobavljač preuzima dodatni trošak držanja zaliha do potražnje. Kako bi se taj problem riješio potrebno je da se svi uključeni članovi opskrbnog lanca kroz upravljanje opskrbnim lancem argumentirano upoznaju s koristima od pomicanja zaliha uzvodno te da se to koristi kvantificiraju (*Dujak, 2012*).

Treće i ne manje važno pravilo, držanje zaliha uzvodno omogućuje veće sjedinjavanje zaliha i time smanjuje potrebu za količinom zahtijevanih zaliha, temelji se na činjenici kako sjedinjavanje zaliha smanjuje potrebne sigurnosne zalihe. Zadnje pravilo je da držanje zaliha uzvodno povećava vjerojatnost produljenja vremena dostave za krajnjeg kupca. Prije nego što donese odluku o držanju zaliha poduzeće treba odrediti o kakvoj vrsti proizvoda je riječ. Može se raditi o proizvodu za kojeg je kupac spreman čekati pa se isplati uštedjeti na združivanju zaliha držeći ga „uzvodno“ u opskrbnom lancu, takvi proizvodi su obično i skuplji za držati na zalihama jer im je potražnja manja i jer su obično velike vrijednosti. S druge strane riječ može biti o proizvodu za kojeg je kupac vrlo osjetljiv na vrijeme dostave i nije voljan čekati pa ga je bolje držati što bliže kupcu, ponekad i uz veći trošak sigurnosnih zaliha, tu se obično radi o proizvodu manje vrijednosti, visoke potražnje i cjenovno povoljniji za držati na zalihama. (*Dujak, 2012*)

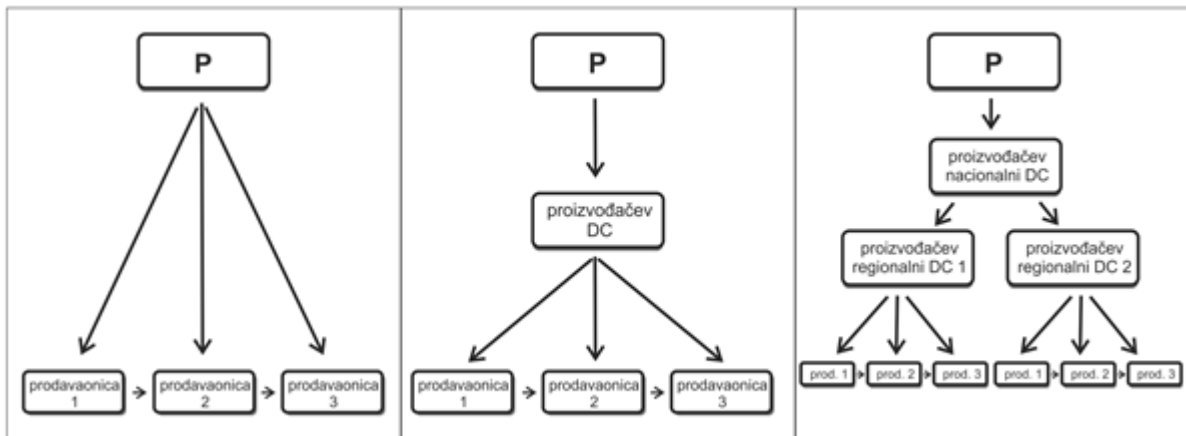
U maloprodajnom upravljanju opskrbnim lancem, postoji jedan važan kompromis koji se javlja kao glavni problem pred maloprodavačima. Maloprodavači se stalno suočavaju s odnosom

troška nedostupnosti proizvoda na polici (*out of stock*) i troška imanja previše zaliha (*overstocking*). Maloprodajni trošak nedostupnosti proizvoda na polici po jedinici određenog proizvoda najveći je trošak nedostupnosti proizvoda na polici u opskrbnom lancu, a zanimljivo je da se dostupnost proizvoda u opskrbnom lancu smanjuje kako se proizvod kreće kroz opskrbeni lanac prema krajnjem kupcu, odnosno „nizvodno“ (Dujak, 2012).

Prema Rushton et al. (2014) postoje dvije razine upravljanja zalihama u maloprodaji, to su upravljanje zalihama u maloprodajnim distribucijskim centrima (nacionalnim ili regionalnim distribucijskim centrima) i upravljanje zalihama u maloprodajnim prodavaonicama. Maloprodajne prodavaonice su mjesta sa najvećim troškom držanja zaliha, a isto tako i sa najmanjom fleksibilnošću zaliha. Zbog toga maloprodavači u prodavaonicama drže najmanju moguću količinu zaliha, pri kojoj neće dolaziti do nedostupnosti proizvoda. Zato je cilj maloprodavača držati zalihe na mjestima koja mu prethode u opskrbnom lancu, ali pri tome istovremeno i zadržati odgovarajuću brzinu reakcije u smislu brzine dostavljanja zaliha u prodavaonice.

Dva su načina kako maloprodavači pomiču zalihe iz prodavaonice prema razinama opskrbnog lanca koje mu prethode, ujedno su to i dva oblika distribucije proizvoda koje maloprodavači koriste u opskrbnom lancu. Prvi oblik distribucije proizvoda je držanje zaliha kod proizvođača i direktna dostava proizvoda od proizvođača do maloprodajnih prodavaonica. Direktna distribucija je poslovni proces koji proizvođači koriste kako bi prodali i distribuirali robu direktno do mjesta potrošnje ili mjesta prodaje uključujući dodatne proizvode i tržišno povezane usluge. Tijekom provođenja direktne distribucije proizvođač može transportirati svoje proizvode direktno iz vlastite tvornice u maloprodavačeve prodavaonice ili s prekidanjem transporta u vlastitim distributivnim centrima (DC), te ponekad proizvođači koriste i više razina skladišta odnosno distributivnih centara u direktnoj dostavi prema maloprodavačevim prodavaonicama (Slika 4) (Dujak, 2012).

Slika 4: Direktna distribucija



Izvor: Dujak (2012)

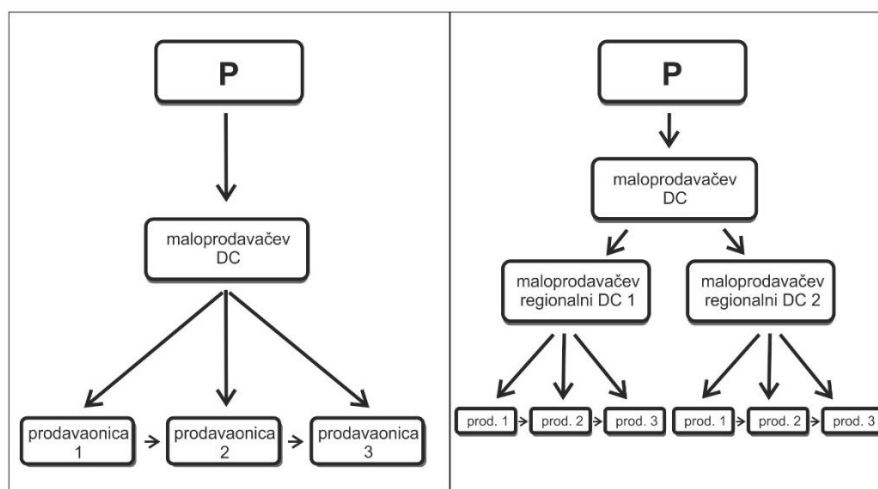
Prednost upotrebe direktne distribucije je u manjem trošku držanja zaliha za maloprodavača kao i u izbjegavanju troška transporta. Ovaj pristup distribuciji smanjuje i brojne radne sate za zaposlenike, proizvođač uspostavlja izravan kontakt s kupčevom trgovinom na prodajnom mjestu koji se može koristiti za poboljšanje zadržavanja kupaca i odnosa s kupcima putem osobne usluge. mogu se realizirati dodatne mogućnosti prodaje i iz prve ruke dobiti informacije o tržištu (Ray, 2010; Dujak, 2012). Glavni nedostatak direktne distribucije je to što se zbog nje povećava vrijeme dostave proizvoda od proizvođača, gubi se kontrola nad distribucijskim kanalom., te se maloprodavači susreću i sa prevelikom količinom zaliha u prodavaonici. Razlog tome je što učestalost dostave ne može biti dovoljno česta da zalihe budu izrazito male ili da ih nema, jer je trošak dostave samo jednog artikla u malim količinama veliki da bi dobavljač dostavljao proizvode svaki dan (Dujak, 2012; Petljak, 2014).

Za direktnu distribuciju bitno je spomenuti da proizvođač maloprodavaču može ponuditi, osim transporta, druge dodatne usluge poput slaganja robe na police, promocijske aktivnosti u prodavaonici, upravljanje kategorijom proizvoda i slično. Ovaj oblik distribucije je pod najvećom kontrolom proizvođača. Glavna korist za proizvođača ili dobavljača je bliži kontakt s krajnjim potrošačem i zadržavanje kontrole distribucijskog kanala (Dujak, 2012).

Drugi oblik se zove centralna distribucija, riječ je o distribuciji gdje dobavljač dostavlja proizvode u jedan ili nekoliko distribucijskih centara maloprodavača (Slika 5). Potom se teret od brojnih dobavljača konsolidira i dostavlja u poslovnice, obično u jednom napunjenom

transportnom sredstvu. Nakon toga maloprodavač otprema robu svih dobavljača prema potrebama pojedinih prodavaonica i transportira pošiljke do prodavaonica i uz to, priprema pošiljku koja se sastoji od narudžbi nekoliko geografski bliskih prodavaonica. Nedostatak centralne distribucije za maloprodavača je u tome što on ima veći trošak držanja zaliha, a prednost je u tome da maloprodavačevo vrijeme reakcije na potražnju u navedenom slučaju brže, odnosno moguće su učestalije dostave proizvoda u prodavaonice i manje zalihe proizvoda u prodavaonici. (Dujak 2012; Petljak 2014)

Slika 5: Centralna distribucija



Izvor : Dujak (2012)

Odabir opcije distribucijske mreže ovisi o razini usluge kupcu koju ta mreža pruža i o troškovima zaliha, transporta, postrojenja i informacija koje stvara, ali i o vrsti proizvoda kojeg distribuira, o resursima proizvođača, o resursima dobavljača i o prostornom rasporedu prodavaonica. Neki proizvodi poput prehrambenih nisu za centralnu distribuciju jer se ne mogu lako transportirati s ostalim proizvodima zbog svoje veličine i oblika, zbog uvjeta pri transportu, zbog kratkog roka trajanja ili izrazito velike potražnje. Dok sa druge strane neki ne podržavaju oblik direktne distribucije, pogotovo manji dobavljači jer se javljaju problemi poput lošeg informacijskog sustava dobavljača bez kojeg je teško ostvariti kvalitetnu povezanost, a većini nedostaje i *know-how* pri promjeni distribucijskog modela koji rade niz godina.

Kako bi se distribucije, bilo centralna ili direktna unaprijedile i smanjile pojavu problema, postoje načini pomoću kojih se svaka od ovih opcija može unaprijediti. Oni se ponajviše očituju

u razvojnim trendovima u planiranju i upravljanju zalihama za maloprodavače ,a najčešći su (*Eastham et al. 2001; Dujak, 2012*):

1. Upravljanje zalihama od strane dobavljača (*VMI- Vendor Managed Inventory*) - dobavljaču je dana odgovornost za praćenje i kontroliranje razine zaliha u maloprodavačevom distribucijskom centru ili u samoj prodavaonici. Dogovori se ciljna razina zaliha i na proizvođaču je da osigura dovoljne zalihe za održavanje te razine.
2. Kontinuirano nadopunjavanje (*CRP- continuous replenishment*) - naglašava ulogu pasivne razmjene informacija kupaca, ostavljajući dobavljačima omogućeno izravno upravljanje zalihama trgovina elektroničkom razmjenom podataka. Tada nastaju dvije glavne prednosti: trošak naručivanja uvelike se smanjuje, a razine zaliha mogu se smanjiti i do 25%.
3. Brzi odgovor (*QR- quick response*) - pojam za informacijske sustave i JIT logističke sustave koji se kombiniraju kako bi pružili pravi proizvod, na pravom mjestu, u pravo vrijeme. Osnovna ideja koja stoji iza QR-a jest da je, kako bi se iskoristile prednosti vremenskog natjecanja, potrebno razviti sustav koji će biti odgovoran i brz.
4. Učinkovit odgovor na potrebe potrošača (*ECR- Efficient Consumer Response*) - kako bi prehrambenom sektoru omogućio rad koristeći pristup suradničkog partnerstva, ECR pruža platformu za suradnju i koordinaciju olakšanu razmjenom informacija. Temelj ECR-a je imati cjelovit pogled na cjelokupni lanac kako bi tvrtke mogle raditi zajedno, kako bi stvorile procese dodavanja vrijednosti koji djeluju učinkovito uz odgovarajuću razinu troškova.
5. Upravljanje kategorijama proizvoda (*CM- category management*) - uključuje organizaciju multifunkcionalnog tima oko kategorija orijentiranih na kupca i davanje tim timovima odgovornosti za strategiju, rad i izvedbu kategorije u različitim funkcijama poslovanja.
6. Zajedničko planiranje, prognoziranje i nadopunjavanje (*CPFR- Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*) - alat koji se koristi za poboljšanje performansi lanca opskrbe niže zalihe i logistički troškovi te stvoriti učinkovitost u cijeli lanac opskrbe za sve sudionike. CPFR djeluje kroz dijeljenje ključne informacije o opskrbnom lancu između dobavljača i trgovaca (prodavača i kupaca) koji zajedno rade kako bi zadovoljili potrebe krajnjeg kupca. CPFR kontinuirano koristi suradnju i razmjenu informacija u svim fazama, od strategije i planiranja do faze izvršenja.

### 2.2.3. Specifičnosti upravljanja potražnjom i koordinacije u maloprodaji

Za upravljanje potražnjom se može reći da je područje upravljanja opskrbnim lancem u kojem bi maloprodavač trebao imati najveću moć nad ostalim uzvodnim članovima opskrbnog lanca, odnosno dobavljačima. Moć maloprodavača proizlazi iz ovisnosti njegovih dobavljača, a ujedno i ostalih članova opskrbnog lanca o informacijama o potražnji koje ima maloprodavač. Ponekad dobavljači i ostali članovi opskrbnog lanca ne znaju iskoristiti važnost podataka o neovisnoj potražnji te u tim slučajevima opada moć maloprodavača (*Dujak, 2012*).

Upravljanje potražnjom trebalo bi biti vođeno od strane maloprodavača jer on ima ključne podatke za početak upravljanja potražnjom (POS podaci o prodaji i drugi podaci potrebni za kreiranje potražnje), recimo podaci o nedostupnosti proizvoda na polici, podaci o prošloj potražnji potrošača. Na temelju tih podataka mogla bi se izračunati buduća potražnja, iako prikupljanje POS podataka i analiza istih pomoću suvremenih softvera za analizu podataka, može dati informacije o navikama i preferencijama kupaca, pravi učinci dijeljenja informacija mogu se dobiti tek suradnjom POS podataka s podacima proizvođača. Zajedničkom analizom i jednih i drugih podataka, ostvaruje se pretpostavka za učinkovito prognoziranje potražnje te planiranje i usklađivanje ponude s prognoziranim potražnjom (*Dujak, 2012*).

Glavni model upravljanja potražnjom u maloprodaji je upravljanje kategorijom proizvoda (*CM*). Upravljanje kategorijama bavi se procesom stvaranja potražnje i strateškim upravljanjem grupama proizvoda kroz trgovinska partnerstva, s ciljem maksimiziranja prodaje i dobiti zadovoljavanjem potreba potrošača. Što se tiče praktične primjene, upravljanje kategorijama usredotočeno je na tri koncepta poboljšanja: učinkovit asortiman, učinkovita promocija i učinkovito uvođenje novih proizvoda (*Bourlakis i Weightman, 2004*). Osnovni nedostatak upravljanja potražnjom koji se javlja u maloprodajnoj praksi je taj što upravljanje potražnjom obično završava na upravljanju potražnjom između maloprodavača i njegovog dobavljača, ne iskorištavaju se prave mogućnosti upravljanja potražnjom i to od izvora opskrbnog lanca. Brojni su nedostaci koji se mogu javiti u upravljanju potražnjom, ali i drugim oblicima koordinacije u upravljanju opskrbnim lancem. Maloprodaja ima velik utjecaj na njihovo izbjegavanje i povećanje uspješnosti opskrbnog lanca. Na maloprodavačima je da potaknu korištenje zajedničke potražnje za cijeli opskrbni lanac, međutim postoje i tehnološki načini kako se mogu dijeliti POS podaci kao ključni materijal za stvaranje takve združene



potražnje, teško da se može očekivati da će maloprodavači svojim dobavljačima još dodatno prilagođavati POS podatke (*Dujak, 2012; Petljak 2014*).

#### 2.2.4. Specifičnosti transporta u upravljanju opskrbnim lancem maloprodaje

Transport je kretanje proizvoda od jedne lokacije prema drugoj dok proizvod prelazi put od proizvođača do krajnjeg kupca. Jedan od osnovnih zadataka u upravljanju opskrbnim lancem je oblikovanje, odnosno dizajniranje transportne mreže, na način da se ostvari željena razina brzine reakcije na potrebe kupca uz niske troškove za cijeli opskrbni lanac. Prilikom odabira transportne mreže, različite strane u transportu moraju u obzir uzimati različite troškove. Transporteri moraju u obzir uzeti utjecaj odluke o pojedinoj transportnoj mreži na troškove zaliha, troškove postrojenja i procesiranja, troškove koordiniranja operacija i razinu brzine reakcije koju pružaju kupci (*Chopra i Mendil, 2013*).

Menadžeri transporta u maloprodajnoj industriji danas se suočavaju s mnogim izazovima poput odabira prijevoznog sredstva, kako smanjiti troškove, brze isporuke i slično. Prijevoz je značajna komponenta troškova koje ima većina opskrbnih lanaca, odnosno troškovi prijevoza važan su element troškova koji svaki potrošač plaća kada se nešto kupi u maloprodajnim trgovinama. Ova se komponenta može razlikovati ovisno o vrsti proizvoda. Na primjer, za određene prehrambene proizvode poput riže, soli, keksa, svježeg voća i povrća, postotni troškovi prijevoza mogu biti dobar postotak troškova proizvoda, dok za neke druge kategorije poput modne odjeće, parfema taj postotak može biti marginalan (*Ray, 2010*). Uz temeljne principe i opcije koji se javljaju u transportu u opskrbnom lancu i o kojima svaki član opskrbnog lanca mora voditi računa, postoje i dodatne specifičnosti kada transport obavlja maloprodavač ili kada se on obavlja za maloprodavača. *Ray (2010)* navodi da su ove specifičnosti ustvari izazovi u maloprodajnom transportu: upravljanje hladnim lancem, JIT (*just in time*) dostave, odnosno česte dostave u malim količinama, upravljanje globalnom logistikom (izvori u brojnim zemljama svijeta), transport uz brojne transportne modalitete i kroz brojne transportne zone, pritisak na smanjivanje vremena, veliki broj pojedinačnih artikala dodatno komplicira stvaranje pošiljke i utovara, VMI, kontinuirani ciklusi nadopunjavanja, posebni zahtjevi pakiranja i arhitektonskih obilježja prodavaonica, sezonska potražnja.

Kako bi ostavili gore navedene izazove, maloprodavači, pogotovo zaposlenici koji planiraju transport, imaju određena ograničenja u procesu ostvarivanja optimizacije transporta, a to

su: kapacitet vozila (u smislu ograničenja u mogućem transportiranom volumenu i težini), vrste vozila (sa svojim prednostima i nedostacima), resursi za rukovanje (uzeti u obzir resurse za rukovanje pri utovaru i istovaru na početnim i odredišnim lokacijama), radno vrijeme lokacije (transportna se ruta mora uskladiti s radnim vremenom dobavljača ili prodavaonice), maksimalno vrijeme za utovar ili istovar (na određenim lokacijama kao što su uža središta gradova postoje ograničenja u dopuštenom vremenu potrebnom za utovar ili istovar), ograničenja udaljenosti, trajanja, stajanja (vezana su uz ograničenja transportnog sredstva, ali i uz zakonske propise o obveznom broju stajanja i maksimalno dopuštenom trajanju vožnje i sl.) ograničenja pristupa (odnosi se na arhitektonska ograničenja na pojedinim lokacijama koja onemogućuju pristup nekim ili svim transportnim sredstvima), ograničenja slaganja u transportnom sredstvu (pravila o slaganju različitih proizvoda jednih na druge), sekvence za iskrcaj (pravila o slaganju koje je najpogodnije prema rasporedu za iskrcaj), skladišna lokacija (može imati svoje posebnosti) (Ray, 2010; Dujak 2012).

Informacijsko-komunikacijska tehnologija može omogućiti koordinaciju članova opskrbnog lanca na različitim razinama, pogotovo po pitanju transporta putem telematike, ali i po pitanju učinka koje dobro organizirani transport ima na ostala područja upravljanja opskrbnim lancem. Telematski sustavi dodaju vrijednost opskrbnom lancu na način da omogućavaju vidljivost transportnog tereta i transportnih sredstava u pokretu u bilo kojem trenutku. Oni mogu unaprijediti iskoristivost transportnog sustava identificirajući i povezujući prazna vozila s teretima duž opskrbe mreže. Što više poslovnih subjekata ulazi u mrežu veći je potencijal za združivanje tereta i smanjivanje praznih vožnji (Dujak, 2012; Petljak, 2014).

#### 2.2.5. Specifičnosti skladištenja u upravljanju opskrbnim lancem maloprodaje

Trgovci trebaju skladišta za različite svrhe, poput skladišta u prodavaonici, koja je obično dvorište prodavaonice za skladištenje robe nakon što dođu od dobavljača i prije nego što ih stave na police. U opskrbnom lancu je ponekad nemoguće izbjeći zadržavanje proizvoda i vremensko premošćivanje na jednom mjestu. To se obično događa zbog potražnje za proizvodom i vremena dostave proizvoda. Potražnja za proizvodom je kontinuirana, a s obzirom da proizvodnja istog proizvoda nije, u opskrbnom su lancu potrebne zalihe (Rushton et al. 2010).

Suvremeno upravljanje opskrbnim lancem promatra skladišta kao mjesta u opskrbenj mreži koja mogu i dodavati vrijednost. Dodavanje vrijednosti temelji se na skraćivanju vremena kada

proizvodi samo miruju u skladištu. To skraćivanje vremena obavlja se pomoću aktivnosti koje omogućuju kratkoročno zadržavanje uz preslagivanje i ubrzano izdavanje iz skladišta (*cross-docking* aktivnosti) ili pomoću aktivnosti kojima se proizvod doručuje, završno sklapa, pregrupira količinski i sl. Od tradicionalnog mjesta držanja zaliha u opskrbnom lancu, skladište danas poprima važnije uloge, kao što su uloga konsolidacijskog centra, *cross-docking* centra, centra za sortiranje, postrojenja za sklapanja (montažu), točke za pretovar, centra za prihvrat robe (*Rushton et al. 2010*).

Većina suvremenih skladišta, pogotovo vezanih u maloprodaji za prehrambene proizvoda, koristi se principom *cross-dockinga*. *Cross-docking* tehnika je maloprodajne distribucije kod koje se predmet preuzima iz proizvodnog pogona i isporučuje izravno u trgovinu uz minimalno rukovanje u procesu. U ovom procesu materijali se istovaruju iz dolaznog prijevznog vozila u maloprodajnom centru i utovaruju u odlazeća prijevozna vozila, odnosno roba se prima na jedna vrata i otprema na druga vrata gotovo odmah bez zaustavljanja u skladištu. To zahtijeva blisku sinkronizaciju svih ulaznih i izlaznih pošiljki. Ponekad se roba iz pristiglog kamiona raščlani na palete po dolasku u objekt s poprečnim dokovima. Palete se brzo prebacuju preko skladišta do broskog pristaništa, gdje se stavljaju na kamione za pojedinačne trgovine. Brzi prijenos robe eliminira potrebu za skladištem (*Ray 2010*).

*Cross-docking* strategija u skladištenju i distribuciji više odgovara maloprodavačima s užim i plićim asortimanom poput diskontera koji imaju velik obrtaj visokog postotka proizvoda u asortimanu. Obzirom na to da su diskonteri obično i vertikalno povezani s dobavljačima proizvoda visokog obrtaja (obično su to vlastite trgovačke marke) lakše se usklađuju zahtjevi *cross-docking* strategije i bolji su njezini učinci. Maloprodavači sa širim i dubljim asortimanom mogu provoditi *crossdocking* s manjim postotkom svojih proizvoda i pri tome se puno češće susreću s problemima vezanim uz suradnju s dobavljačima po pitanju *cross-dockinga* (*Dujak, 2012*).

*Ray (2010)* navodi kako se *cross-docking* primijenjuje u brojnim okolnostima. Za proizvodnju, *cross-docking* se može koristiti za povezivanje dolaznih zaliha, koje se mogu pripremiti za podršku pravodobnom sklapanju. Za distribuciju *cross-docking* se može koristiti za objedinjavanje dolaznih proizvoda različitih dobavljača koji se mogu isporučiti kada se primi posljednja dolazna pošiljka. Za prijevoz, *cross-docking* uključuje konsolidaciju pošiljaka od nekoliko dobavljača kako bi se postigla ekonomija razmjera. U maloprodaji se *cross-docking* odnosi na primanje proizvoda od više dobavljača i njihovo sortiranje prema izlaznim

pošiljkama u različite prodavaonice. Najveći svjetski trgovac na malo, Wal-Mart isporučuje oko 85 % svoje robe pomoću sustava *cross-docking*. Primjena *cross-dockinga* donosi određene prednosti. Prema *Rayu (2010)* neke od njih su :

1. Smanjenje troškova - u smislu troškova rukovanja, operativnih troškova, troškova skladištenja zaliha, skupljanja, oštećenja, zastarjelosti proizvoda i troškova skladištenja. Eliminacijom odlaganja i skladištenja značajno smanjuje troškove distribucije. Korak punjenja skladišta zalihamu prije slanja gotovo je eliminiran.

2. Skraćivanje vremena ciklusa - proizvodi brže dolaze do distributera, a time i do kupca odnosno krajnjeg potrošača, čime se povećava protok. *Cross-docking* omogućuje približavanje robe do vremena koje je zapravo potrebno trgovini. Smanjivanje vremena ciklusa povećava rok trajanja proizvoda, proizvodi su svježiji kada dođu do kupca, a manje će ostati ne prodanih kada se dosegnu datumi isteka.

3. Smanjenje razine zaliha- *cross-docking* smanjuje zalihe u lancu jer se skladišni inventar gotovo eliminira. Manje zaliha znači manje prostora i opreme potrebnih za rukovanje i skladištenje proizvoda, to također znači smanjenu štetu na proizvodu i zastarjelost proizvoda.

4. Bolja potraživanja na računu - ako dobavljač fakturira u trenutku otpreme, *cross-docking* pomoći će prenijeti proizvod kroz distribucijski centar, a u konačnici i do kupca, što prije pokrećući potraživanja.

#### 2.2.6. Specifičnosti karakteristične za prehrambene proizvode

Osim gore navedenih specifičnosti, za maloprodajni lanac prehrambenih proizvoda karakteristično je održavanje sigurnosti hrane, pogotovo pri određenoj temperaturi. Sigurnost hrane presudna je stvar u upravljanju prehrambenim proizvodima. Vrlo je važno zaštititi zalihe hrane i od nenamjerne i od namjerne kontaminacije. Nužno je skladištiti prehrambene proizvode na odgovarajućim mjestima kako bi se osiguralo da sirovi prehrambeni proizvodi ne prekrivaju druge zalihe. To je neophodno za prehrambene proizvode koji se neće dalje kuhati, kao i za sprečavanje slučajne kontaminacije bilo kojim kemikalijama u blizini skladišnih prostora. Proizvodi koji nisu držani na odgovarajućim temperaturama ili su oštećeni tijekom prijevoza mogu se identificirati pomoću HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) praksi sigurnosti hrane. (*Dani,2015*) HACCP možemo definirati kao proces analize opasnosti

i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem, osiguranje zdravstveno ispravne hrane. Baziran je na znanstvenim činjenicama. Najjednostavnije se može reći da je HACCP zapravo sustav samokontrole, ali i sustav kvalitete kojim osiguravamo ne štetnost hrane.

Prema Zakonu o hrani (*NN 46/07*) „Subjekt u poslovanju s hranom moraju uspostaviti i provoditi redovite kontrole higijenskih uvjeta u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije hrane, osim na razini primarne proizvodnje i pripadajućih djelatnosti, u svakom objektu pod njihovom kontrolom, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu s načelima HACCP-a“ Drugim riječima HACCP je obavezan u pet grana prehrambene industrije, a to su skladištenje, transport i distribucija, industrija organske hrane, maloprodaja i ugostiteljstvo, proizvodnja, prerada i pakiranje, priprema i distribucija hrane (hoteli, restorani itd.). Tijekom transporta hrana može biti kontaminirana zbog utjecaja fizikalnih, kemijskih i bioloških čimbenika. Stoga je važno da prijevoz hrane bude u skladu s HACCP normama kako bi se spriječilo samo onečišćenje hrane.

Lanac opskrbe s hranom kontroliranom temperaturom značajan je dio maloprodajnog tržišta hrane. Kontroliranje i praćenje temperature zakonski je zahtjev za prehrambeni sektor. To također pruža veću kontrolu nad opskrbnim lancem i može se olakšati korištenjem integratora vremena ili temperature, koji se povezuju s IT sustavima, za pojedinačno praćenje temperaturnih uvjeta prehrambenih proizvoda. Lanac opskrbe hranom kontrolirane temperature zahtijeva da se proizvodi održavaju u okolišu kontroliranom temperaturom, umjesto da se izlažu promjenljivim temperaturama okoline u različitim fazama opskrbnog lanca. Složenost distribucije hrane temeljit će se na vrsti proizvoda, dostupnim načinima prijevoza između farme i tanjura, zakonskim zahtjevima i tako dalje (*Dani, 2015*).

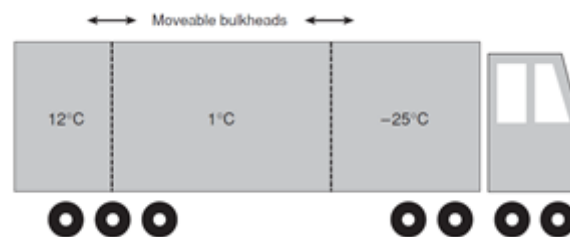
Postoji nekoliko razina temperature za hranu koje odgovaraju različitim vrstama grupa proizvoda, na primjer možemo identificirati smrznuta, hladna, srednje hladna i egzotična hladnoća. Smrznuto je za sladoled, -25 celzijevih stupnjeva, a za ostalu hranu i sastojke hrane -18 stupnjeva. Hladna hladnoća je 0 stupnjeva do +1 stupanj za svježe meso i perad, većinu mliječnih proizvoda i proizvoda na bazi mesa, većinu povrća i voća. Srednja hladnoća je +5 stupnjeva za neke proizvode na bazi peciva, maslaca, masti i sireve. Egzotična hladnoća je +10 do +15 stupnjeva za krumpir, jaja, egzotično voće i banane. Ako je lanac opskrbe hranom posvećen uskom rasponu proizvoda, tada će se temperatura postaviti na razinu za taj skup proizvoda. Ako lanac opskrbe hranom rukuje širokim rasponom proizvoda, tada se koristi

optimalna temperatura ili ograničeni broj različitih postavki temperature. Neodržavanje odgovarajućih temperaturnih režima tijekom životnog vijeka proizvoda može skratiti životni vijek tog proizvoda ili nepovoljno utjecati na njegovu kvalitetu ili sposobnost za konzumiranje.

Međutim, prilikom dizajniranja opskrbnog lanca i rukovanja hranom važno je razumjeti da nošenje različitih vrsta hrane može predstavljati rizik interakcija s proizvodima; na primjer, banane proizvode etilen koji ubrzava proces sazrijevanja drugog voća. Također, treba uzeti u obzir sigurnost hrane u tim interakcijama, jer u proizvodima poput jaja i pilića može biti i tako dalje.

Dostupna su skladišta s kontroliranom temperaturom (skladišta s višeslojnim temperaturama) i dostavna vozila s više temperatura (*Slika 6*) kako bi udovoljila strogim zahtjevima distribucije u lancu opskrbe hranom, osiguravajući dobru dostupnost na policama uz minimiziranje rasipanja. Zahvaljujući dostupnosti vozila s više temperatura, distribucija i upotreba vozila su poboljšani. (*Gustaffson et al., 2006*)

*Slika 6: Multi- temperaturno vozilo*



*Izvor: Bourlakis i Weightman (2014)*

### **2.3. Trendovi u maloprodajnom upravljanju opskrbnim lancem prehrambenih proizvoda**

Postoje razni trendovi koje mnogi autori navode u maloprodajnom upravljanju opskrbnim lancima prehrambenih proizvoda. Tako *Dani(2015)* navodi tri glavna trenda koja utječu na prehrambenu industriju: globalizacija, konsolidacija i komoditizacija. Globalizacija se odnosi na globalnu prirodu lanaca opskrbe hranom i obuhvaća globalno dobavljanje sirovina, preradu hrane, pakiranje i transport. Konsolidacija se odnosi na trend među članovima lanca opskrbe hranom da kombiniraju što više kategorija hrane, kao i razine opskrbnog lanca, u potrazi za većim maržama. To je dovelo do povećanja vertikalne i horizontalne integracije unutar prehrambenih lanaca. Komoditizacija se odnosi na prehrambene proizvode kojima se trguje i

koji se dobivaju kao roba. Robom se trguje kao nediferencirana roba koja se natječe uglavnom po cijeni.

*FMI (Food Marketing Institute)*, trgovačka grupa sa sjedištem u Washingtonu, koja je centar za marketing hrane, maloprodaju i veletrgovce, objavila je popis trendova lanca opskrbe maloprodajnom hranom koji danas definiraju industriju. To su :

1. Informacije, ako postoji jedan sveobuhvatan trend unutar lanca opskrbe koji pokreće promjene i koji će vjerojatno ostati, potrošač traži da saznaju više o njihovoj hrani. Na primjer, prema FMI-jevom izvještaju o trendovima kupca namirnica u SAD-u za 2019. godinu, prosječni kupac traži šest različitih zahtjeva na prednjoj strani paketa proizvoda, a 70% kaže da je vrlo važno imati „točne podatke prikazane na polici ili s proizvodom”. Tehnologije koje potrošačima daju detaljne podatke o proizvodima dio su budućnosti transparentnosti lanca opskrbe.
2. Lanci opskrbe na zahtjev odnosno postoji potreba za brzinom. Kako će se potrošači naviknuti na svakodnevnu dostavu i po satu, povećat će se pozornost na to kako poboljšati i iskoristiti krajnji opskrbeni lanac. Mreže opskrbnog lanca morat će postati učinkovite i kretati se brže nego ikad prije, a vidjet će se kontinuirano urušavanje vremena ciklusa kako procesi postaju sve brži i pametniji.
3. Pomak u vještinama lanca opskrbe ,napredak u automatizaciji i nova generacija pametne, fleksibilne robotike i ostalih automatizacija i dalje će uklanjati troškove rada iz opskrbnog lanca. To znači da će se vještine opskrbnog lanca sutra razlikovati od današnjih, trebat će menadžeri koji su više od tehničara, koji osim svoje operativne stručnosti posjeduju i vještine suradnje.
4. Upravljanje prijevozom u središtu je izvršenja lanca opskrbe, u interakciji s mnogim ključnim funkcijama organizacije. Upravljanje prijevozom presudno utječe na sposobnost usluživanja kupaca, poboljšanje razine usluge, skraćivanje vremena isporuke i izbjegavanje kašnjenja isporuke uz održavanje ili smanjenje troškova. Industrija treba povećati kapacitet, istovremeno povećavajući učinkovitost.
5. Praćenje svakog slučaja, palete, vozila, predmeta i kupca u opskrbnom lancu i dalje će stvarati veliku količinu podataka, koji će omogućiti uspješnije upravljanje lancem prehrambenih proizvoda.

Od ključne važnosti su i trendovi odnosno inovacije u informacijskim i komunikacijskim koje su se pojavile, a pridonijele su poboljšanom upravljanju opskrbnom lancu prehrambenih

proizvoda u maloprodaji. Prema *Knego et. al (2015)* inovacije u maloprodaji možemo podijeliti na inovacije u internetskim trgovinama i inovacije u tradicionalnim trgovinama. Najvažnije inovacije u maloprodajnom sektoru bile su: koncept samoposluživanja, barkodovi, RFID tehnologije, trgovina, komercijalni informacijski sustavi i elektronička trgovina. Par njih je u nastavku detaljnije objašnjeno.

Tehnologija identifikacije radio frekvencija (RFID), je poboljšana tehnologija koja omogućuje beskontaktnu identifikaciju objekta. RFID sustav se sastoji od RFID oznake (koja se sastoji od čipa i antene), RFID uređaja za čitanje i pozadinskog IT sustava. Glavna funkcija sustava je komunikacija između oznake i čitača slanjem i primanjem radiofrekvencijskih valova. Dostupno je nekoliko frekvencijskih opsega, oznaka i čitača, a svaki je povezan s određenim prednostima i nedostacima. Prednosti uključuju veću brzinu i učinkovitost u operacijama zaliha, bolje praćenje u cijelom lancu i poboljšano predviđanje. Četiri glavne prednosti RFID-a nad barkodom: nije potreban vidokrug, moguće je više paralelnih čitanja, pojedinačne stavke umjesto klase predmeta mogu se identificirati i ima mogućnost čitanja ili pisanja. Trgovci na malo mogu koristiti RFID za: praćenje proizvoda unutar logističkog sustava, učinkovito upravljanje zalihama uvijek imajući pravu robu dostupno u pravo vrijeme na pravom mjestu, upravljanje sigurnošću inventara, upravljanje potrošačkom potražnjom boljom kontrolom zaliha i dopunjavanje. Prehrambene tvrtke i usluge ne mogu samo koristiti RFID iz gore spomenutih razloga već i za praćenje povratne imovine, uključujući bačve, kolica i palete, te praćenje sastojaka koji se koriste u hrani. (*Gustafsson et al., 2006; Dani, 2015*)

Komercijalni informacijski sustavi važna su inovacija jer pružaju menadžmentu relevantne informacije za proces donošenja odluka. Informacije se odnose na tržišno okruženje, filozofiju maloprodaje, prodajne strategije, poslovne aktivnosti i centar za kontrolu informacija. Komercijalni inovacijski sustavi uključuju upravljačke, računovodstvene, logističke, informacijske sustave i sustave za praćenje ljudskih resursa i donošenje odluka.

Jedna od relativno novijih inovacija u maloprodaji je elektronička trgovina koja predstavlja novi kanal distribucije sa značajnim prednostima za kupce i dobavljače. Razvoj tehnologije, društvenih mreža i mobilnih tehnologija, imaju veliki utjecaj na maloprodajni sektor jer kupci sve više koriste te kanale za kupnju, korištenje kupona, provjeru cijena, usporedbu proizvoda i prikupljanje informacija. Navike kupaca prilagođavaju se tim trendovima, a kupci traže



integrirano iskustvo kupnje koje uključuje sve kanale, a trgovci se moraju brzo prilagoditi novim zahtjevima i isporučiti tražene proizvode i usluge (*Knego et al. 2015*).

## **2.4. Utjecaj pandemije COVID-19 na maloprodajno upravljanje lancem prehrambenih proizvoda**

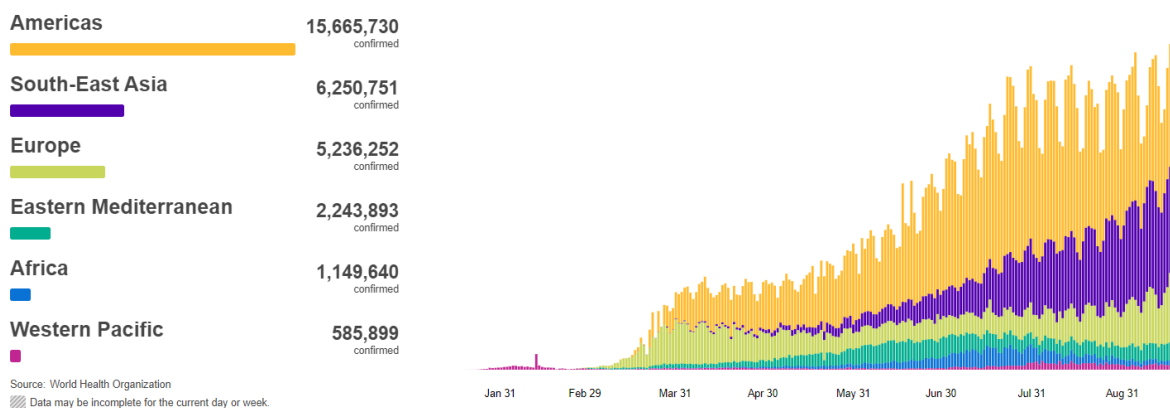
### 2.4.1. Općenito o pandemiji COVID -19

Koronavirusi su velika obitelj virusa koji mogu uzrokovati bolest kod životinja ili ljudi. Znanstvenici su prvi put identificirali ljudski koronavirus 1965 godine, izazvao je prehladu. Kasnije tog desetljeća, istraživači su pronašli skupinu sličnih ljudskih i životinjskih virusa i nazvali ih prema njihovom izgledu poput krune. Nekoliko koronavirusa može zaraziti ljude. Jedan od najpoznatijih je ona koja uzrokuje SARS (*severe acute respiratory syndrome*), a pojavila se na jugu Kine 2002. godine i brzo se proširila na 28 drugih zemalja. Više od 8.000 ljudi zaraženo je do srpnja 2003., a umrlo je 10%. Sljedeći u nizu je bio MERS (*Middle East respiratory syndrome coronavirus*), koji je započeo u Saudijskoj Arabiji 2012. Gotovo svi od 2.500 slučajeva bili su kod ljudi koji žive ili putuju na Bliski Istok. Ovaj je koronavirus manje zarazan od SARS-a, ali smrtonosniji jer je usmrtio 37% ljudi. Novi koronavirus koji se pojavio krajem 2019. godine u gradu Wuhan u provinciji Hubei u Kini nazvan je SARS – CoV-2. Radi se o novoj vrsti koronavirusa koji prije nije bio otkriven kod ljudi, a bolest uzrokovana tim virusom naziva se COVID-19. Većina ljudi će doživjeti simptome poput povišene tjelesne temperature, kašlja, kratkog daha, bolova u mišićima, umora. U težim slučajevima javlja se teška upala pluća i razni respiratorni problemi koji mogu uzrokovati smrt. Kao najbolju zaštitu od ove bolesti se navodi distanciranje ljudi jedni od drugih odnosno izbjegavanje velikih okupljanja, pranje i dezinficiranje ruku. Radi suzbijanja i sprječavanja širenja virusa, kineske su vlasti poduzele niz mjera, uključujući uvođenje karantene u Wuhanu i drugim gradovima Kine, zatvaranja tržnica, trgovačkih lanaca, ograničavanje međunarodnog zračnog prijevoza, ali i onog unutar same Kine, kao i restrikciju drugih oblika javnog transporta te provođenje mjera masovne dezinfekcije javnih površina i prostora. Bilo je otvoreno samo ono nužno za život, a to su trgovine prehrambenim proizvodima, ljekarne i slično. Unatoč tome virus se brzo proširio i na druge kineske pokrajine, ali i izvan Kine, na ostatak svijeta. Od Europskih gradova među prvima COVID-19 je zahvatio Italiju, di je u kratkom roku došlo do velikog broja oboljelih, gledali smo sličan scenarij koji se odvijao u gradu Wuhan. Potom se proširilo na

ostatak Europe koji je morao djelovati postupnim uvođenjem zabrana rada svih sektora gospodarstva, a u konačnici i nastupanjem potpune karantene.

U početku se činilo kao bezopasan virus, međutim zbog posljedica koje je počeo ostavljati u trećem mjesecu 2020. godine, Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju. Pandemija je velika svjetska epidemija, gdje se zarazna bolest širi u nekoliko dijelova svijeta, baš kao u ovom slučaju. Prva reakcija svih zemalja kao što je već spomenuto je bila potpuno zatvaranje, međutim kako je vrijeme odmicalo postupno su ljudi usklađivali novi način života sa onim starim. Obzirom na brojke s kojima se svijet susreće, svakodnevno se donese nove mjere kojih se potrebno pridržavati. Ekonomija se morala nastaviti razvijati, zdravstveni sustav baviti drugim problemima, bilo je potrebno omogućiti putovanja i slično. Trenutna faza je faza ponovnog rasta zaraženih COVIDom - 19, brojke su sve veće i veće svakim danom.. Prema zadnjim ažuriranim podacima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) ukupno je 31.132.906 oboljelih, a 962.008 umrlih u svijetu. Gledajući stanje prema regijama (*Graf 1*) Svjetske zdravstvene organizacije Amerika prednjači sa brojem zaraženih, potom je slijede Azija, Europa, Istočno Sredozemlje i Afrika, a kao područje najmanje oboljelih ima Zapadni Pacifik.

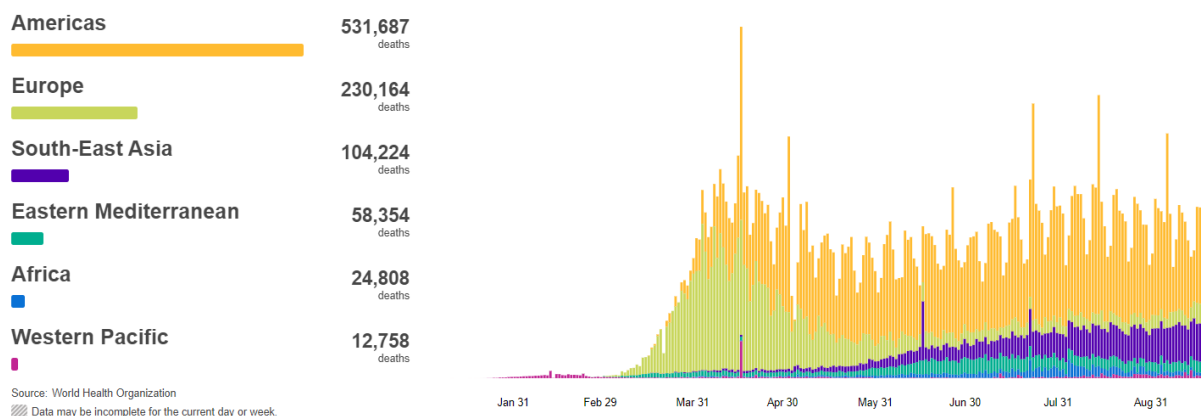
*Graf 1: Slučajevi zaraze prema regijama WHO-a*



*Izvor : WHO ( 22.09.2020.)*

Sličan poredak regija se gleda i u slučaju kada se proučavaju samo smrtni slučajevi (*Graf 2*). Amerika broji 531 687 mrtvih, potom ju slijede Europa (230 164), Azija (104 224), Istočno sredozemlje(58 354), Afrika (24 808). Najmanje smrtnih slučajeva ima Zapadni pacifik, njih 12 758.

Graf 2: Smrtni slučajevi prema regijama WHO-a



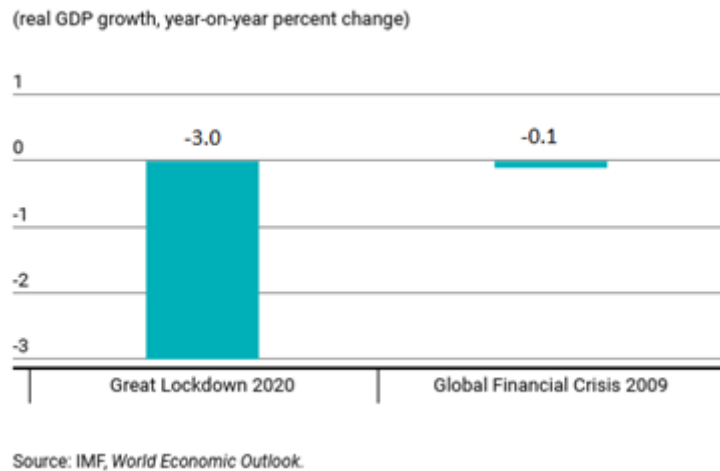
Izvor : WHO ( 22.09.2020.)

U samim počecima pojave virusa uglavnom su zaraženi bili starije dobne skupine, međutim kako vrijeme odmiče sve je više mladih osoba koje se bore sa tom bolešću. Iako su kod mlađe generacije simptomi nešto blaži, nažalost i oni se suočavaju sa opasnim posljedicama. Virus je u ovom periodu do sada svijet naučio da ne voli neke više, a neke manje, nego da svi moraju biti na oprezu. Medicina i dalje aktivno traga na pronalasku cjepiva koje bi spriječilo daljnje širenje koronavirusa, međutim postoje mnoga klinička ispitivanja koja su u tijeku kako bi se ocijenilo najbolje liječenje. Glavno pitanje i dalje je kako će svijet jednog dana izgledati, hoće li se moći vratiti na ono što se nekad nazivalo „normalno“ i koje se posljedice očekuju.

#### 2.4.2 Utjecaj pandemije COVID-19 na gospodarstvo

Koronavirus izaziva disrupcije u svim sferama života, pa tako izražen utjecaj ima na ekonomiju odnosno na funkcioniranje svjetskog gospodarstva. Razni ekonomski stručnjaci smatraju kako je ovo kriza koja je došla jako brzo i uzrokovala nagli pad gospodarskih aktivnosti. Također po nekim predviđanjima već sada premašuje krize koje su pogodile svijet u prošlosti (Graf 3). U 2008. kriza je započela na američkim tržištima nekretnina i finansijskim tržištima i proširila se na finansijsku i realnu ekonomiju u ostatku svijeta nakon određenog vremenskog odgađanja. Milijuni ljudi izgubili su posao, a neke su velike industrijske tvrtke došle su do bankrota. Međutim, zbog značajne intervencije i fiskalne i monetarne politike, recesija se nije produžila, a oporavak je započeo u drugoj polovici 2009.godine. Dok s druge strane krizi izazvanom pandemijom COVID-19 se ne nazire tako skoro kraj.

Graf 3: Lockdown 2020. vs. Financijska kriza 2009.



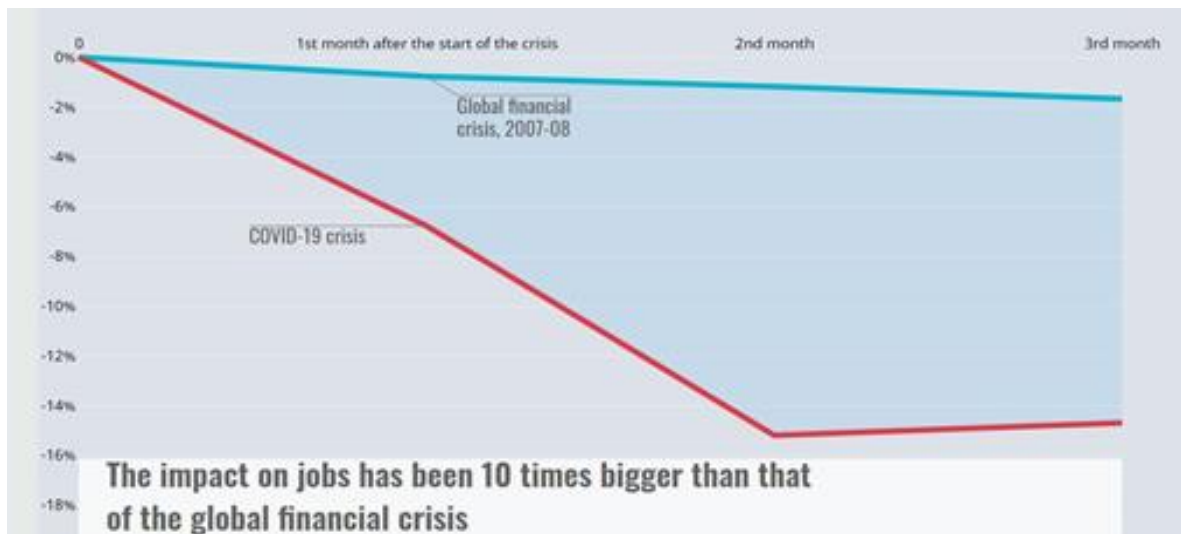
Izvor: MMF (2020)

Utjecaj pandemije varira od zemlje do zemlje, ali će povećati siromaštvo i nejednakosti na globalnoj razini. Zaključavanjem ekonomije i razvitak pandemije povećava se javni dug. Zemljama koje su i ovako u problemima biti će samo mnogo gore, zbog toga su Međunarodni monetarni fond (MMF), Svjetska banka i svjetske organizacije pokrenule hitne programe kako bi ponudile potpore i zajmove zemljama članicama, posebno zemljama u razvoju i tržištima u nastajanju. Svaka pojedina zemlja je trebala reagirati na način da zaštiti gospodarstvo i da pruži mogućnost njegovom daljnjem razvijanju i radu koliko je to moguće. Zbog mjera karantene i ponašanja koje su države uvodile kako bi se spriječilo širenje virusa i sigurnost stanovništva povećala, vlade su morale poduzeti niz mjera za ublažavanje ekonomskih posljedica pandemije. Uvode razne mjere fiskalne pomoći i subvencija poput poreznih olakšica, proračunskih mjera za povećanje kapaciteta zdravstvenih sustava, pomoć pri očuvanju radnih mjesta, krediti se nude po povoljnijim uvjetima te se osiguravaju novčane pomoći za ljude pogođene u krizi.

Kao i svaka kriza i ova je učinila nezaposlenost ljudi još većom i jednim od glavnih problema s kojima se društvo mora nositi. U početku pojave korone, većina poduzeća je zbog karantene imala mogućnost rada od doma kako bi zaštitila svoje zaposlenike. Isto tako milijuni ljudi nisu bili u mogućnosti ići na posao, što je rezultiralo izuzetno velikim padom aktivnosti i neviđenim gubitkom radnih mjesta. U nekim se zemljama, prema Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD- *The Organisation for Economic Co-operation and Development*), se radilo do

10 puta manje sati, u usporedbi s prvih nekoliko mjeseci financijske krize 2008. godine (Slika 7).

Slika 7: Smanjenje broja radnih sati



Izvor: OECD (2020)

COVID-19 ima veći utjecaj na neke radnike nego na druge. Mladi i žene su među onima koji su u najvećem riziku od nezaposlenosti i siromaštva. Obično imaju manje sigurna, nekvalificirana radna mjesta i vrlo su zastupljeni među radnicima u industrijama koje su najviše pogođene krizom, poput turizma i ugostiteljstva.

Kako bi usporili širenje COVID-19 gospodarstva svijeta su uglavnom koristila dva pristupa. Prvi pristup je identifikacija i karantena isključivo zaraženih ljudi. To su provodile zemlje kao Singapur, Tajvan, Južna Koreja i slično čije vlade imaju sposobnost da se koriste razvijenom tehnologijom i informacijama za praćenje i za mogućnost provođenja testiranja stanovništva. Drugi pristup koriste zemlje poput Europe, SAD-a, a radi se o usvajanju socijalne udaljenosti, uvođenja zabrana i zatvaranja granica, ali i objekata poput onih ugostiteljskih. U početku se mislilo da će biti riječ o zdravstvenoj krizi, međutim kako su vlasti reagirale uvođenjem mjera, samim time je došlo do zabrinutosti i u raznim gospodarskim sektorima i industrijama. Zbog zabrane putovanja dolazi do problema u prometnom sektoru što izaziva lančanu reakciju i na turizam, uvoz i izvoz robe, naftnu industriju i slično. Otkazivanjem raznih događanja, okupljanja, sportskih aktivnosti u problemima se našla zabavna, ali i sportska industrija. Veliki šok je zahvatio i zdravstveni sektor i industriju, za koju možemo reći da je i profitirala u ovakvim slučajevima, ali se našla pred velikim izazovima. Dosta zemalja nema razvijeni zdravstveni sustav i nije spreman na ovakve krize, dolazi do

nedostatka osoblja u određenim područjima zdravstva, sustav postaje opterećen i ne reagira pravovremeno. Ne odlaskom djece u škole, studenta na fakultete obrazovni sustav se našao pred izazovom kako djeci i dalje adekvatno pružiti znanje, ali putem online sustava. COVID-19 prisilio je proizvodne tvrtke širom svijeta da brzo misle i prilagođavaju svoju poslovnu strategiju i poslovanje kako bi osigurali zdravlje i sigurnost svojih ljudi i održali njihovu organizaciju živom. To je vodilo ka smanjenju uvoza i izvoza, zemlje su se usredotočile na razvitak domaće proizvodnje i opskrbljivanje vlastite zemlje sve kako bi se poslovanje dalje nastavilo. Globalna financijska tržišta također su reagirala na promjene i globalni su indeksi dionica potonuli.

Koliko je jak utjecaj korone vidi se i po tome da je uspjela srušiti i neke najveće svjetske sile. Američki BDP se smanjio po stopi od 4,8%, u Eurozoni je samo u prvom tromjesečju pao za 14,4%, a u Kini za 9,8 %. Također ukoliko se proučavaju pojedinačno neke zemlje prema *Tablici 1.* uočljivo je da u nekim zemljama ekonomski pad doista bio izuzetno snažan: u Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Tunisu proizvodnja gospodarstva u drugom tromjesečju bila je više od 20% manja nego u istom razdoblju prošle godine. To je 4 do 5 puta veće od bilo kojeg drugog tromjesečnog pada zabilježenog u tim zemljama, a u Peruu je godišnji pad bio čak i veći, od 30%. S druge strane u drugim je zemljama ekonomski utjecaj bio puno skromniji. Na Tajvanu je BDP u drugom tromjesečju 2020. bio manje za 1% niži nego u istom razdoblju 2019. godine. Finska, Litva i Južna Koreja bilježe pad BDP-a od oko 5% ili manje (*Hasell, 2020*) Očekuje se nastavak trenda opadanja i mogući oporavak u 2021. godini ukoliko se uspije spriječiti širenje koronavirusa.

Tablica 1: BDP po zemljama, u odnosu na prethodnu godinu , 2020Q2

Austria	-13.3
Belgium	-14.5
Bulgaria	-8.2
Canada	-13.494697
Chile	-13.682773
China	3.2
Colombia	-15.7
Cyprus	-11.9
Czech Republic	-10.7
Denmark	-8.5
EU	-14.1
Euro area	-15
Finland	-5.2
France	-19
G7	-12.106082
Germany	-11.7
Hungary	-13.5
Indonesia	-5.36783
Israel	-7.766077
Italy	-17.3
Japan	-10.00138
Latvia	-9.6
Lithuania	-3.7
Malaysia	-17.1
Mexico	-18.967486
NAFTA	-10.786266
Netherlands	-9
Nigeria	-6.1
Norway	-5.331291
OECD - Total	-10.9
Peru	-30.2358063
Philippines	-16.5
Poland	-7.9
Portugal	-16.3
Romania	-10.5
Singapore	-13.2
Slovakia	-12.1
South Korea	-2.957828
Spain	-22.1
Sweden	-8.3
Taiwan	-0.58
Tunisia	-21.6
United Kingdom	-21.7
United States	-9.5

Izvor : Univesity of Oxford (2020)

#### 2.4.3. Utjecaj pandemije COVID-19 na trgovinu

Trgovina, kao jedna od značajnijih grana ekonomije, našla se pred velikim izazovima utjecaja pandemije COVID-19, proizvodnja i potrošnja su se počele smanjivati širom svijeta. Istraživanje *UNIDO-a (United Nations Industrial Development Organization)* i njegovog indeksa industrijske proizvodnje (IIP), na analizi 49 zemalja koje predstavljaju 87% dodane vrijednosti svjetske proizvodnje, uspoređujući podatke za ožujak 2020. u odnosu na prosinac 2019. prikazuje da je približno 81% zemalja doživjelo pad industrijske proizvodnje u prosjeku

od 6%. Uspoređujući podatke za travanj 2020. u odnosu na prosinac 2019. otkriva da je industrijska proizvodnja u 93% zemalja pala za 20%.

Trgovinski trendovi pomno su pratili trendove u industrijskoj proizvodnji. Pad međunarodne trgovine, prema UNCTAD-u (*United Nations Conference on Trade and Development*) u prvom tromjesečju 2020. praćen je značajnim padom u travnju. Ovaj je trend uočen u zemljama u razvoju i razvijenim zemljama. Međutim, čini se da je trgovina u zemljama u razvoju u travnju brže padala u odnosu na razvijene zemlje. To je posebno uočljivo za uvoz. Za zemlje u razvoju, iako je pad izvoza vjerojatno potaknut smanjenom potražnjom na određnim tržištima, pad uvoza može ukazivati ne samo na smanjenu potražnju već i na promjene tečaja, zabrinutost u vezi s dugom i manjkom deviza. Trgovina među zemljama u razvoju također je značajno pala u travnju 2020 (*Slika 8*).

*Slika 8: Uvoz i izvoz u zemljama u razvoju i razvijenim zemljama*

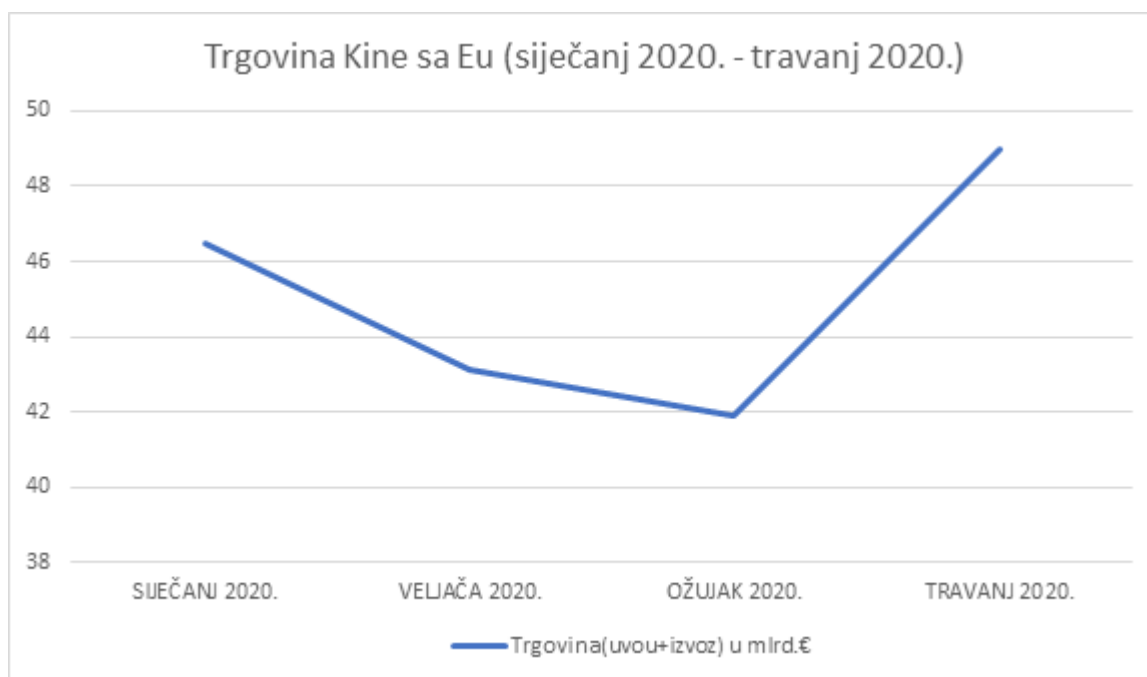
Developing countries trade takes a nosedive in April.				
	Q1 2020		April 2020	
	Import	Export	Import	Export
Developed countries	↓ 6%	↓ 3%	↓ 10%	↓ 14%
Developing countries	↓ 2%	↓ 7%	↓ 19%	↓ 18%
South-South Trade	↓ 2%		↓ 14%	

*Izvor: UNCTAD(2020)*

Kako je COVID-19 prvi put identificiran u kineskom gradu Wuhanu, Kina je bila prva koja je donijela restriktivne mjere sredinom siječnja 2020. te se već sada mogu vidjeti značajni utjecaji tih ograničenja na međunarodnu trgovinu robom. Tako je primjerice trgovina (uvoz + izvoz) Kine sa Europskom Unijom (EU) pala sa 46,5 milijardi eura u siječnju 2020. na 43,1 milijardu eura u veljači 2020. U ožujku 2020. trgovina EU-om s Kinom dodatno je pala na 41,9 milijardi eura, dok je u travnju 2020. odskočila iznad razine iz siječnja 2020. na 49,0 milijardi eura. (*Graf 4*). Taj porast se uglavnom vodio naglim porastom uvoza iz Kine, a velikim dijelom je rezultat povećanja uvoza određenih gotovih tekstilnih proizvoda kao što je npr. tekstilne maske za lice, kirurške maske za jednokratnu upotrebu i zavjese za jednokratnu upotrebu.



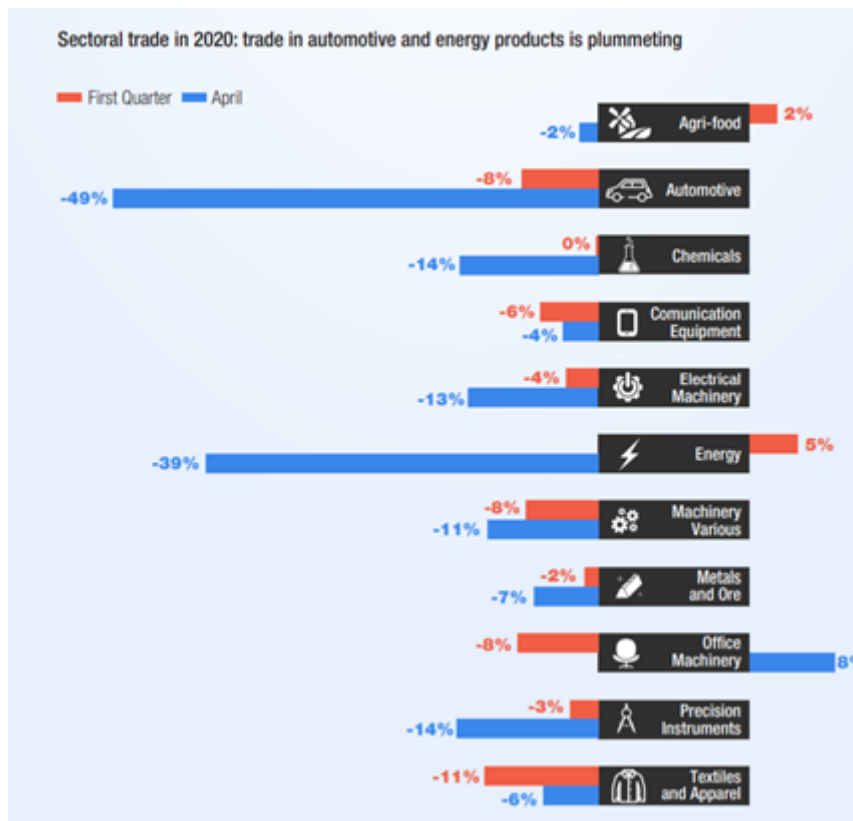
Graf 4: Trgovina Kine sa EU (siječanj 2020.-travanj 2020.)



Izvor: Vlastita izrada prema Eurostat

Promatrajući trgovine po „sektorima“ (Slika 9) uočava se da je pandemija COVID-19 utjecala na neke sektore više u odnosu na druge, u prvom tromjesečju 2020. tekstil i odjeća pali su za gotovo 12 %, dok su uredski strojevi i automobilski sektor pali za oko 8 %. S druge strane, vrijednost međunarodne trgovine u poljoprivredno-prehrambenom sektoru porasla je za oko 2 %. Podaci za travanj ukazuju na daljnji pad u većini sektora i vrlo oštar pad u trgovini energentima i automobilskim proizvodima, odnosno oko 40 % i 50 %. Znatno pad bilježe se i u kemikalijama, strojevima i preciznim instrumentima s padovima iznad 10 %. Općenito, razlike u sektorima potaknute su smanjenjem potražnje i poremećajima opskrbnog kapaciteta te prekidom globalnih lanaca vrijednosti zbog COVID-19 (UNCTAD).

Slika 9: Trgovina po "sektorima"



Izvor: UNCTAD (2020)

#### 2.4.4. Utjecaj COVID 19 na maloprodajne opskrbne lance prehrambenih proizvoda

COVID-19 poremetio je lance opskrbe širom svijeta, ali oni su također ujedno i spas jer održavaju i osiguravaju neophodne medicinske potrepštine, hranu i druge ključne robe tamo gdje su najpotrebniji. Nema sumnje da je pandemija testirala domišljatost, otpornost i fleksibilnost opskrbnih lanaca na globalnoj razini kako bi ipak omogućili dotok robe do krajnjih potrošača. Upravo promjene ponašanja potrošača, o kojima će se govoriti u trećem poglavlju ovoga rada, su izazvale domino efekt koji je u konačnici doveo do efekta disrupcije procesa u opskrbnim lancima. Rezultat utjecaja pandemije COVID -19 na opskrbne lance je taj što mnoge organizacije jednostavno nisu mogle ispuniti svoje ugovorne obveze na vrijeme. To je zato što je poremećeno više područja. Na primjer, dobavljači nisu mogli ispuniti narudžbe zbog nedostatka radne snage, uključujući nedostatak vozača. Postoje ograničenja prijevoza i ograničenja prelaska iz jedne zemlje u drugu. To je rezultiralo zaustavljenom proizvodnjom, neispunjenim narudžbama, sporijim isporukama, nestašicom zaliha, nepotpunim isporukama, napuhanim troškovima i manje proizvoda na polici kod trgovaca.

U ovom radu fokus će se staviti na opskrbni lanac prehrambenim proizvodima u maloprodaji koji je u ovakvim kriznim situacijama među najvažnijima. Razlika prehrambene industrije od ostalih industrija je ta da proizvodi proizvode koji su neophodni za svakodnevni život. Ako se jedna tvornica zatvori, određeni broj ljudi koji radi u tim tvornicama može gladovati, ali ako su pogođeni prerađivači i distributeri, ljudi na svijetu su u opasnosti. Uz to, prehrambena industrija je vrlo važan sektor s obzirom na ekonomiju. Međutim, prehrambeni se sektor suočava s različitim izazovima u usporedbi s drugim sektorima koji nisu kritični za svakodnevni život, poput turizma i zrakoplovstva tijekom pandemije. Neke se prehrambene tvrtke suočavaju s raznim izazovima zbog pada prihoda, dok druge naporno rade kako bi zadovoljile rastuću potražnju trgovaca. Tijekom trenutne pandemije COVID-19 morale su se donijeti neke teške odluke, uključujući privremeno gašenje različitih poduzeća.

Glavna briga koju uglavnom dijele sve prehrambene tvrtke je očuvanje zdravlja zaposlenika i održavanje dostupnosti radnika zbog bolesti ili odbijanja rada zbog straha od koronavirusa. Vrlo je važno zaštititi i održati zdravlje ljudi koji rade u lancu opskrbe hranom u ovo krizno vrijeme. Međutim, održavanje distribucijskog lanca na životu putem strategija upravljanja opskrbom također je važno kako bi se udovoljilo zahtjevima potrošača. Održavanje protoka hrane i robe kroz lanac opskrbe trebalo bi osigurati uz doprinos svih dionika. Osiguravanje povjerenja potrošača također je ključno za sigurnost hrane (*FAO i WHO, 2020*).

U zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama privremeni ili sezonski radnici uglavnom se koriste, posebno za sadnju, sortiranje, berbu, preradu ili transport usjeva na tržnice. Stoga je opskrbni lanac značajno pogođen kada su radnici odsutni s posla zbog bolesti ili ograničenja putovanja lokalnih i migrantskih radnika zbog karantene. Također slabi i sigurnost hrane, u slučajevima kada bolest izravno utječe na njihovo zdravlje ili kretanje (*FAO, 2020*). Pogotovo je nedostatak radne snage uslijed krize COVID-19 prouzročio ozbiljne poremećaje u nekim sektorima kao što su stočarska proizvodnja, hortikultura, sadnja, berba i prerada usjeva koji su relativno radno zahtjevni (*Stephens et al., 2020*). Zbog nedostatka radne snage zbog bolesti ili fizičke distance koju treba održavati tijekom proizvodnje, kriza ugrožava sposobnost farmi i poljoprivrednih poduzeća za rad. U zatvorenim prostorima, kao što su pogoni za pakiranje voća i povrća ili pogoni za preradu mesa, potrebne mjere socijalnog udaljavanja mogu smanjiti učinkovitost poslovanja, a zaposlenicima treba osigurati odgovarajuću zaštitu. Mnoge tvrtke također su izvijestile o visokim stopama izostanka radnika; na primjer, raspoloživost osoblja smanjena je i do 30% u francuskim pogonima za preradu mesa u regijama zemlje koje je

COVID-19 najviše pogodio. Virus COVID-19 pronađen je u pogonima za preradu mesa u raznim zemljama. Zaposlenici često rade u neposrednoj blizini, što otežava poštivanje zahtjeva za fizičkim udaljavanjem. U nekim slučajevima radnici također žive zajedno u prenapučenim uvjetima, što dodatno olakšava širenje virusa. Čini se da je prerada mesa osjetljivija od ostalih vrsta prerade hrane dijelom i zbog radno intenzivnog karaktera operacija. Suprotno tome, rukovanje i prerada žitarica visoko je automatizirano i manje je radno intenzivno te nije doživjelo iste poremećaje kao sektor prerade mesa (*OECD, 2020*). Ovi su uvjeti usporili isporuku hrane i poljoprivrednih inputa i stvorili probleme u osiguravanju kontinuirane opskrbe hranom na tržištima. Od najveće je važnosti za prehrambeni sektor osigurati da hrana koja dolazi do tanjura potrošača bude sigurna i ne riskira njihovo zdravlje u bilo kojem koraku postupka.

Iako postoji velika potražnja potrošača za stabilnim prehrambenim proizvodima, poput tjestenine, brašna i riže, kao i za voćem i povrćem s visokim izvorima vitamina C, postoje ograničenja koja ograničavaju proizvodnju i uzrokuju kašnjenja u transportu. Transport prehrambenih proizvoda suočava se s nekoliko problema, uključujući kašnjenja, nedostatak prostora u zrakoplovima i povećane cijene. Zračni prijevoz je ozbiljno poremećen, globalni kapacitet zračnog tereta u tjednu od 10. do 16. svibnja bio je 26% niži nego u istom razdoblju prošle godine, s najvećim padom kapaciteta na rutama između Europe i Latinske Amerike (s padovima većim od 80%). Prekid je uzrokovan naglim padom putničkog zračnog prometa, koji obično čini većinu kapaciteta zračnog tereta. Prekidi u transportu kontejnera i kamiona padaju negdje između; broj brodova-kontejnera trenutno je 8% ispod normale zbog ograničenja COVID-19, kao što su ograničenja na promjenu posade, dodatni pregled, obvezni karantene i smanjena potražnja. Komercijalni cestovni prijevoz u travnju bio je za oko 20% manji nego inače u Kanadi i Sjedinjene Države. U Europi je promet kamiona isprva opao za više od 50% u Španjolskoj, 46% u Francuskoj i 37% u Italiji, iako se nakon toga oporavio. Sredinom travnja ukupna udaljenost koju su prevozili kamioni u Europi bila je 24% ispod normalne. Problemi u transportu i logistici su najizraženiji za kvarljive proizvode visoke vrijednosti, poput voća i povrća. Sektor voća i povrća također je pogođen karantenskim mjerama i kašnjenjima u graničnim inspekcijama. Suprotno tome, opskrba žitaricama nije se suočila s većim smetnjama, prijevoz rasutog tereta manje je pogođen i žitarice se mogu utovarati, otpremiti i rukovati s minimalnim uloženim trudom. Kašnjenja u transportu mogu rezultirati produljenim skladištenjem, što bi pak moglo utjecati na kvalitetu i sigurnost proizvoda, na primjer razvoj toksina u žitaricama i orašastim plodovima (*OECD, 2020*).

Kada proizvod iz skladišta dođe na police trgovine, onda se otvara niz novih problema. Maloprodavači su se našli pred velikim izazovima, kako je pandemija COVID 19 promijenila način života, krajnji kupci su se počeli drugačije ponašati i kupovati. U početku je znalo doći do nestanka određenih proizvoda sa polica poput kvasca, tejestenine, riže i slično, zato su maloprodavači morali naručiti veće količine proizvoda. S druge strane u određenim trenucima proizvodi su znali stajati na zalihama i propadati. Sve je dakako ovisilo upravo o samim potrošačima i njihovim novim kupovnim navikama. Maloprodavači hranom su jedni od rijetkih koji su svoje prodavaonice imali cijelo vrijeme otvorenim tijekom apsolutne karantene. Trgovci su dakle poduzeli nekoliko koraka kako bi se prilagodili COVID-19. Prvo su povećali radno vrijeme i angažirali dodatno osoblje. Drugo, smanjili su raznolikost različitih proizvoda kako bi se usredotočili na samo najpopularnije. To je spriječilo skupe i dugotrajne promjene za proizvođače i pojednostavilo upravljanje zalihama za maloprodaju. Treće, pronašli su alternativne izvore opskrbe kad su se suočili s poremećajima. Na primjer, kad je indijski izvoz riže postao privremeno nedostupan, francuski trgovac Carrefour pronašao je nove dobavljače u Pakistanu. Kako bi osigurali sigurnost svojih zaposlenika, ali i kupaca uveli su razne metode sprječavanja prodora virusa u njihovo poslovanje. Poput mjerenja temperature prilikom ulaska u objekat, obavezno dezinficiranje i nošenje maski i slično. Također se i dosta maloprodavača okrenulo online prodaji, omogućili su dostavu hrane i ostalih proizvoda na kućni prag.

Maloprodajna potražnja za hranom naglo je porasla. Posebno se drastično povećala prodaja smrznute i pakirane hrane, na vrhuncu u drugoj polovici ožujka, tjedna prodaja smrznute hrane bila je 63% veća nego godinu prije u Francuskoj, dok je prodaja pakirane hrane za 56% veća u odnosu na prošlu godinu. godine u Njemačkoj. Slični skokovi potražnje zabilježeni su i u drugim zemljama. Nakon ovog početnog skoka, maloprodajna potražnja za svježom, smrznutom ili pakiranom hranom ostala je oko 15-20% veća nego inače (*OECD, 2020*).

Rizik za sigurnost hrane trenutno ne dolazi od poremećaja duž opskrbnih lanaca, već od razornih učinaka COVID-19 na radna mjesta i egzistenciju. Pogotovo u zemljama u razvoju, gdje su mreže socijalne sigurnosti slabije razvijene, COVID-19 može dovesti do ozbiljnog povećanja siromaštva i gladi. COVID-19 udario je u vrijeme kad glad ili pothranjenost neprestano rastu. Prema najnovijim procjenama UN-a, najmanje 83 milijuna ljudi, a možda čak 132 milijuna, moglo bi ogladnjati 2020. godine kao rezultat ekonomske recesije koju je pokrenula pandemija. To bi bilo dodatak na 690 milijuna ljudi koji su sada gladni. Istodobno, 135 milijuna ljudi pati od akutne nesigurnosti hrane i potrebna im je hitna humanitarna pomoć.

Za sad se može reći da se maloprodavači trude da police hrane u prodavaonicama ne budu prazne, međutim sve ovisi na razvoju situacije i u kojem smjeru se pandemija COVID- 19 bude razvijala. Kako bi se zaštitili lanci prehrambenim proizvodima, donijete su preporuke kako to postići. Prije svega prioritet treba biti zdravlje, zemlje moraju što više povećati testiranje i uspostaviti mjere izolacije kako bi usporile širenje, ali i države i maloprodavači moraju održavati protok opskrbe hranom davanjem prioriteta zdravlju radnika u sektoru i njihovim rezultatima. Tako prema FAO-u treba :

1. Proširiti i poboljšati programe pomoći za hranu i socijalnu zaštitu – ovom mjerom se pruža zaštita najugroženijim osobama. Dolazi do masovnih otpuštanja, a obitelji moraju osigurati hranu zbog toga bi se vlade država putem organizacija trebale organizirati za dostavu ili slanje hrane. Također i određeni novčani transferi bi pomogli obiteljima koje nemaju prihoda, barem dok se situacija ne popravi. Programe socijalne zaštite trebalo bi proširiti kako bi se pomoglo onima koji ranije nisu imali pokriće i koji su danas izuzetno ranjivi, uključujući starije stanovništvo. Od 20. ožujka 2020. ukupno je 45 zemalja uvelo ili proširilo svoje programe sigurnosnih mreža kao odgovor na pandemiju. Neki od primjera su Italija koja pomaže otpuštenim radnicima, uvodi moratorij na osobne i poslovne otplate hipoteke i otkazuje dugove kao dio paketa pomoći od 25 milijardi eura pod nazivom „*Heal Italy*“ . Program uključuje jednokratnu uplatu od 600 EUR za kućanstva s djecom do 12 godina. Potom Francuska pomaže roditeljima da ostanu kod kuće da čuvaju djecu i nudi bolovanje osobama koje su u samokaranteni, a Kina, Hong Kong i Singapur svim građanima daju univerzalna jednokratna novčana plaćanja.

2. Pružiti potporu malim poljoprivrednicima kako bi povećali svoju produktivnost i tržište hranu koju proizvode, također i putem kanala e-trgovine - ograničenja kretanja ograničavaju pristup poljoprivrednika tržištima za kupnju inputa i prodaju proizvoda. Svježi se proizvodi nakupljaju na farmama, što rezultira gubitkom hrane. Uzrokuje manjak radne snage jer sezonski radnici migranti ne mogu putovati. Stoga bi države trebale prvo, približiti sabirne centre malim proizvođačima kako bi smanjili potrebu za mobilnošću. Zatim države bi trebale ubrzati razvoj e-trgovine za male vlasnike i poljoprivrednici bi trebali imati pristup financiranju kako bi mogli nastaviti s proizvodnjom. Brojne zemlje uvode poticajne pakete kojima nedostaju jasni poticaji za male poljoprivrednike. Poljoprivrednici trebaju dijeljenje novca i programe sigurnosnih mreža koji mogu poboljšati njihovu produktivnost. Banke bi

trebale nuditi naknade za zajmove poljoprivrednika i produljiti rokove plaćanja. Također bilo bi dobro kada bi se sva ograničenja u domaćoj trgovini uklonila, uključujući birokratske prepreke, kako bi se mali poljoprivrednici povezali s tržištima. Za mnogu djecu u ruralnim područjima zatvaranje škola znači da nemaju pristup zdravoj prehrani. Za proizvođače se to pretvara u gubitak dohotka. Lokalne vlasti moraju razmotriti alternativu školskim obrocima, poput kućne dostave obroka kako bi proizvođači ostali zaposleni, a djeca nahranjena. Trgovine bi trebale smanjiti radno vrijeme, rotirati osoblje i udvostručiti svoje dostavne službe. Skladišta i prerađivačke pogone trebalo bi preoblikovati kako bi se radnicima omogućilo prakticiranje socijalnog distanciranja. Zdravstveni radnici trebali bi mjeriti temperature zaposlenika i paziti da nose maske, rukavice i druge zaštitne uređaje. Primjerice u vlada u Pekingu je podijelila 20 milijuna USD subvencija za kupnju strojeva i alata za oživljavanje poljoprivrede. Daje zajmove s niskim kamatnim stopama i smanjenja najamnina tvrtkama da bi razvile visokotehnološke poljoprivredne tehnologije, poput poljoprivrednih bespilotnih letjelica i bespilotnih vozila, kako bi smanjili ljudski kontakt, a pritom održavali lance opskrbe. Italija je omogućila poljoprivrednicima primanje predujma od subvencija Europske unije za poljoprivrednike. Program povećava proračun EU-a za distribuciju hrane siromašnima za 50 milijuna eura i program uključuje transfer od 600 EUR poljoprivrednicima s kratkoročnim ugovorima.

3. Održavajte lanac vrijednosti hrane fokusiranjem na ključna uska grla u logistici- logističke barijere koje remete lance opskrbe hranom utječu na robe visoke vrijednosti još više zbog njihove pokvarljivosti. ključne zemlje izvoznice osnovnih proizvoda trebaju uložiti sve napore kako bi pronašle rješenja kako bi umanjile poremećaje u logistici, kako bi se glavne osnovne robe mogle kretati po zemljama. Zapravo, kriza COVID-19 prilika je za prepoznavanje uskih grla i njihovo rješavanje. Logističke komponente opskrbnog lanca moraju se pravilno testirati i dati im posebne dozvole za premještanje robe. Lanci opskrbe robom visoke vrijednosti složeniji su i zemlje se moraju brzo reagirati kako bi ih prepoznale kao prioritetni sektor i osigurale pristup migrantima na farme i pogone. Zemlje moraju pronaći najbolje načine da uspostave ravnotežu između potrebe da se proizvodnja nastavi i potrebe zaštite radnika.

4. Obratite se trgovinskoj i poreznoj politici kako bi globalna trgovina bila otvorena – zemlje koje ovise o uvezenoj hrani ranjive su jer se isporuke sporo, a njihove valute padaju prema dolaru, smanjujući njihovu kupovnu moć. Cijena hrane vjerojatno će rasti u većini zemalja. Iznenađni i ekstremni šokovi cijena hrane mogli bi se dogoditi usred povučenih blokada. Nakon karantene koju je nametnula vlada, Kina je zabilježila skok cijena hrane zbog panične kupnje.

U Italiji je porasla potražnja za brašnom i konzerviranom hranom, što je dovelo do poteškoća s prodajom svježih proizvoda. Zemlje bi trebale odmah razmotriti mogućnosti trgovinske i porezne politike i njihove vjerojatne učinke na stvaranje povoljnog okruženja za trgovinu hranom. Suradnja među zemljama može pomoći u sprečavanju politike siromaštva, koja se dogodila tijekom 2007.-2008. Održavanje globalne trgovine hranom otvoreno je za održavanje funkcioniranja tržišta hrane. Vlade bi trebale eliminirati postojeća ograničenja izvoza, uključujući zabrane izvoza. Ako jedna zemlja počne to činiti, slijedit će i sve druge, a to bi bila katastrofa za tržišta. Treba eliminirati štetne uvozne carine i ne tarifne trgovinske zapreke. Niže uvozne carine olakšavaju uvoz i stoga pomažu u rješavanju neposredne zabrinutosti zbog niskih zaliha hrane i porasta cijena hrane. Zemlje bi također trebale privremeno smanjiti PDV i druge poreze kako bi pomogle stabilizirati svjetska tržišta hrane.

5. Upravljanje makroekonomskim posljedicama - države moraju biti spremne na veće ekonomske troškove kako bi umanjile utjecaj pandemije i zaštitile živote svojih građana. Djelatnosti kineskog proizvodnog i uslužnog sektora dramatično su opale zbog pandemije. Prekid je smanjio proizvodnju i stvorio šokove za opskrbu. Kina je najveći svjetski proizvođač proizvedenih komponenata, a zatvorene kineske tvornice znače imati poteškoća u pronalaženju komponenata za izradu svega. moraju sniziti inflaciju, posebno kako bi smanjile rizik od napuhavanja cijena hrane. Vlade bi trebale procijeniti utjecaj svojih paketa olakšica i poticaja na platnu bilancu i osigurati da nemaju deficite. Isto tako, moraju osigurati odgovarajuću razinu deviznih rezervi. U slučaju skoka cijena hrane, trebali bi pažljivo procijeniti svoje fiskalne mjere kad odgovore. Vlade moraju sniziti inflaciju, posebno kako bi smanjile rizik od napuhavanja cijena hrane i trebale bi procijeniti utjecaj svojih paketa olakšica i poticaja na platnu bilancu i osigurati da nemaju deficite. Isto tako, moraju osigurati odgovarajuću razinu deviznih rezervi. U slučaju skoka cijena hrane, trebali bi pažljivo procijeniti svoje fiskalne mjere kad odgovore. Pandemija će stvoriti veći teret siromašnijim zemljama i zemljama koje već proživljavaju krizu s hranom. Potrebna im je međunarodna financijska podrška, kako bi mogli uvesti dodatnu hranu, a da se ne zaduže još više. Svijet je bio užasno nespreman za pandemiju. No, držeći brzine opskrbnih lanaca i aktivno tražeći međunarodnu suradnju kako bi trgovina bila otvorena, države mogu spriječiti nestašicu hrane i zaštititi najugroženije stanovništvo.

Predviđanja su da će u proizvodima široke potrošnje i u maloprodaji, nakon ove krize na vodećim pozicijama biti oni koji su se pravovremeno prilagodili novim okolnostima, već i



proaktivno oblikovali uočene potrebe i donose inovacije, edukaciju i promotivne aktivnosti. Uspješne i pravovremene reakcije na krizu vidjeli smo na brojnim primjerima: maloprodavači koji diljem svijeta stupaju u partnerstva s pružateljima usluga prijevoza ili dostave (npr. Carrefour i Uber Eats), kao i partnerstva usmjerena na sigurnost zaposlenika i održavanje efikasnosti operacija (npr. Aldi i McDonald's koji su u Njemačkoj sklopili dogovor o privremenom dijeljenju zaposlenika). Pogleda li se prosječan utjecaj na razne industrije, vidi se mogućnost pozitivnog rasta, ali i značajan negativan utjecaj na pojedine industrije. Dok se u industrijama proizvoda higijene, potrošačkog zdravlja, e-trgovine te hrane i pića očekuje znatan rast i pozitivan utjecaj krize, neke industrije će biti vrlo teško pogođene, kao što su luksuzni proizvodi i moda, ugostiteljstvo te turizam.

### 3. PONAŠANJE POTROŠAČA PRILIKOM KUPOVINE PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE

Potrošač je osoba koja kupuje ili konzumira proizvode ili usluge stvorene u određenom gospodarskom sustavu na određenom tržištu. Ponašanje potrošača je relativno mladi znanstveni predmet unutar znanstvenog ogranka marketinga koji zahtjeva neprekidno praćenje ponašanje potrošača u njihovoj interakciji s okolinom. Postoje tri faze koje čine cjelinu ponašanja potrošača, a to su: faza kupnje, faza konzumiranja i faza odlaganja (*Knežević i Bilić, 2015*).

Ponašanje potrošača pri kupnji odnosi se na ponašanje krajnjih potrošača pri kupnji pojedinaca i domaćinstava koji kupuju dobra i usluge za osobnu potrošnju (*Kotler et al.2006*). *Kesić (2006)* definira ponašanje potrošača kao proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice te uključuje i poslijeprodajne procese koji obuhvaćaju vrednovanje i poslijekupovno ponašanje.

Prema *Hawkins et al.(2016)* područje ponašanja potrošača je proučavanje pojedinaca, skupina ili organizacija i procesa koje koriste za odabir, osiguranje, upotrebu i raspolaganje proizvodima, uslugama, iskustvima ili idejama kako bi se zadovoljile potrebe i utjecaji koji ti procesi imaju na potrošač i društvo. Ponašanje potrošača složen je, višedimenzionalan proces. Odluke potrošača često uključuju brojne korake i na njih utječe mnoštvo čimbenika, uključujući demografiju, način života i kulturne vrijednosti. Odluke potrošača dodatno se kompliciraju kada se uzmu u obzir potrebe i želje više pojedinaca ili grupa, kao kada obitelji moraju donijeti odluku o tome gdje će jesti za večeru ili kamo otići na odmor.

Postoji pet osnovnih načela kroz koja prolaze marketari prilikom proučavanja ponašanja potrošača: potrošač je suveren, motivi ponašanja potrošača se mogu identificirati, na ponašanje potrošača se može utjecati, utjecaji na potrošač trebaju biti društveno prihvatljivi i ponašanje potrošača je dinamičan proces. Na ponašanje potrošača danas utječu i novi trendovi, tehnologija, sve veća ponuda proizvoda te velika konkurencija. Zbog toga su tvrtke te koje se trebaju prilagođavati potrošačima, a ne potrošači tvrtkama. Tvrtke imaju svoje marketinške stručnjake koji se brinu i prate sve promjene ponašanja potrošača kako bi se zadovoljile sve potrebe i želje potrošača.

*Previšić i Ozretić Došen (2007)* smatraju kako bi što bolje shvatili ponašanje potrošača važni su njegovi čimbenici koji detaljnije govore o ponašanju potrošača. Smatraju da je ponašanje potrošača vrlo kompleksno, jer brojne varijable interaktivno reagiraju i utječu jedna na drugu, a i na ponašanje potrošača. Modeli ponašanja potrošača razvijeni su kao metoda da se ublaži kompleksnost i ponašanje učini razumljivim i prihvatljivim za širu publiku. Smatraju kako na ponašanje potrošača utječu brojni čimbenici, a mogu se svrstati u tri skupine (*Tablica 2*): osobni čimbenici, društveni čimbenici i psihološki čimbenici.

*Tablica 2: Tri skupine čimbenika koje utječu na ponašanje potrošača*

<b>OSOBNI ČIMBENICI</b>	<b>DRUŠTVENI ČIMBENICI</b>	<b>PSIHOLOŠKI ČIMBENICI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivi i motivacija</li> <li>· Percepcija</li> <li>· Stavovi</li> <li>· Obilježja ličnosti, vrijednosti, vjerovanja i stil života</li> <li>· Znanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kultura</li> <li>· Socijalizacija</li> <li>· Društvo i društveni staleži</li> <li>· Obitelj</li> <li>· Situacijski čimbenici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proces prerade informacija</li> <li>· Proces učenja</li> <li>· Proces promjene stavova i ponašanja</li> <li>· Komunikacija u skupini i osobni utjecaji</li> </ul>

*Izvor: Vlastita izrada prema Kesic(2006)*

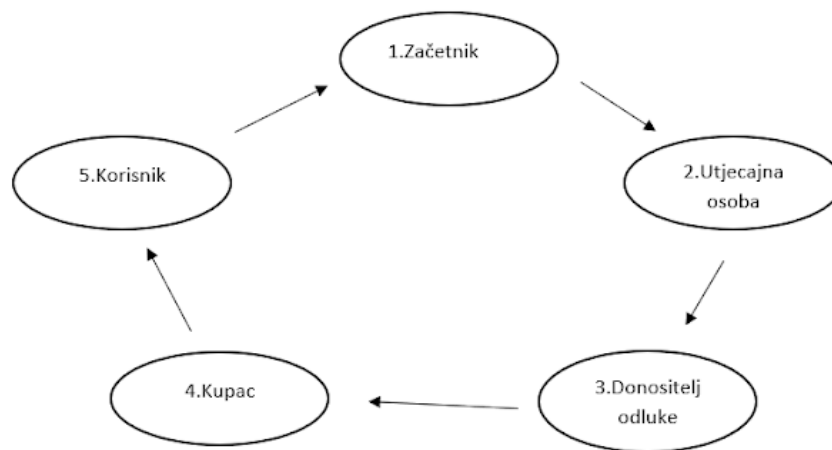
### **3.1. Donošenje odluke o kupovini proizvoda**

Proces odlučivanja je niz utjecaja i odluka koje dovode do željene akcije. Da bismo taj proces približili pojedincu postoje određeni modeli ponašanja potrošača kojima je cilj pokazati varijable koje utječu na donošenje konačne odluke pri kupnji. Potrošačev odabir rezultat je interakcije društvenih, osobnih, kulturnih, psiholoških i lokalnih čimbenika koji će utjecati na njega.

Potrošači se međusobno razlikuju prema starosti, spolu, stručnosti, obrazovanju. *Kotler et al.(2006.)* razlikuju pet različitih uloga koje su moguće pri kupnji (*Slika 10*):

1. Začetnik - osoba koja predlaže kupnju određenog proizvoda ili usluge
2. Utjecajna osoba - osoba čiji savjeti imaju utjecaj na donošenje konačne odluke
3. Donositelj odluke - osoba koja dijelom ili u cjelini donosi odluku: da li kupiti, što kupiti, kako kupiti i gdje kupiti
4. Kupac - osoba koja ostvaruje čin kupnje
5. Korisnik - osoba koja troši ili koristi proizvod ili uslugu.

Slika 10: Pet različitih uloga potrošača pri kupnji



Izvor: Vlastita izrada, prema Kotler et al. (2006)

Proces donošenja odluke o kupnji prema *Previšić, Ozretić Došen (2007)* je niz sekvencijskih utjecaja i odluka koje dovode do željene akcije te navode da bi se proces donošenja odluke u stvarnosti približio pojedincu stvoreni su modeli ponašanja potrošača koji su trebali pokazati faze u procesu donošenja kupovne odluke i njihovu međusobnu povezanost.

*Kesić (2006)* navodi da proces donošenja odluke o kupnji nudi tri prednosti. Prva je objašnjenje ponašanja potrošača čime je moguće pratiti redoslijed i razvoj pojedinih faza u procesu donošenja odluke, zatim okvirna referenca za istraživanje jer istraživači koji se bave proučavanjem ponašanja potrošača mogu koristiti u cijelosti ili pojedine dijelove modela za empirijska testiranja i dokazivanja slijeda i međupovezanosti pojedinih čimbenika u okviru modela. Zadnja, osnove za stvaranje marketinškog informacijskog sustava u poduzeću,

detaljnou analizom modela stvorene su osnove za otkrivanje koje su informacije potrebne marketinškim stručnjacima kao podloga za kreiranje strategije utjecaja na potrošače.

Prema *Kotler et al. (2006)* potrošači su stalno u situaciji da odlučuju, odnosno biraju između dvije ili više alternativa. Odluka sama po sebi podrazumijeva namjeru potrošača da se kupnjom proizvoda i usluga zadovolje određene potrebe i želje. Da bi racionalno odlučivali potrebne su im adekvatne informacije. Potrošači odlukama o kupnji određene vrste i marke proizvoda opredjeljuju alokaciju raspoloživih sredstava, izbor prodajnog objekta i slično.

Kod donošenja odluke o kupnji kupci moraju proći kroz pet faza (*Slika 11*) kako bi donijeli odluku o kupnji, a to su: spoznaja potrebe, traženje informacija, vrednovanje alternativa, kupnja i poslijekupovno ponašanje (*Kotler et al. 2006*). Te faze je uveo 1910. godine psiholog po imenu *John Dewey*, prema njemu, ove su faze okvir za procjenu ponašanja potrošača pri kupnji prije i nakon što je kupnja završena. Proces odluke kupca pomaže tržištima da utvrde kako potrošači završavaju put od saznanja o proizvodu do donošenja odluke o kupnji. Razumijevanje kupčevog postupka kupnje neophodno je za marketing i prodaju. Proces donošenja odluke kupca omogućit će im da postave marketinški plan koji ih uvjerava u kupnju proizvoda ili usluge za ispunjavanje problema kupca ili potrošača.

*Slika 11: Pet faza donošenja odluke o kupnji*



*Izvor: Vlastita izrada prema Kesić (2006)*

### 3.1.1. Spoznaja problema

Proces odlučivanja i ponašanja potrošača počinje kada osoba postane svjesna potrebe. Na primjer, kada smo gladni možemo imati potrebu ne samo da jedemo, već i da jedemo određenu vrstu hrane. Glad, odnosno potreba za jelom je ono što čini da naša pažnja postane osjetljivija za sadržaje koji su povezani sa hranom, što se odnosi i na marketinške poruke. Oni trgovci koji su u mogućnosti da dopru do svojih kupaca onda kada su oni gladni ili u potrazi za određenom vrstom hrane imaju mogućnost da brzo i lako zadovolje potrebu svojih kupaca. Ponekad kupci nisu svjesni onoga što im je potrebno u terminima proizvoda i usluga i to je prilika za kampanju

trgovaca da im skrene pažnju na to. Na primjer, kada smo gladni, ako vidimo reklamu za neki restoran, prije ćemo ga uzeti u razmatranje kao potencijalno mjesto gdje bismo mogli otičijesti, nego što bismo to kada ne bismo bili gladni. Zbog toga se ova faza još naziva i spoznaja potrebe ili problema. U tom smislu razlikuju se aktivni problemi kojih je potrošač svjestan i neaktivni problemi kojih nije svjestan, to ne znači da svjesnost potrebe automatski uvjetuje i akciju potrošača. Kada potreba nije zadovoljena osoba može potražiti proizvod kojim će zadovoljiti potrebu ili pokušati smanjiti intenzitet potrebe (*Hawkins et al., 2015.*). Odluka o kupnji ovisi o važnosti potrebe i vjerovanja koje potrošač ima u vezi s određenim proizvodom ili uslugom da može adekvatno zadovoljiti njegovu potrebu ili želju. Potrebe mogu biti potaknute vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Vanjski (ekonomski, sociološki i drugi) i unutarnji (fiziološki, psihološki) čimbenici motiviraju potrošača na akciju.

*Kesić (2006)* tvrdi da spoznaja problema mora biti rezultat detaljno definiranog problema i dovoljno značajnog za potrošača da bi se poduzela aktivnost za rješavanje tog problema. Postoji veliki broj čimbenika koji uvjetuju spoznaju problema od strane potrošača:

1. Neadekvatne ili potrošene zalihe. Ovo je česti razlog spoznaje problema od strane potrošača. Potrošene zalihe u kućanstvu uzrokuju ponovnu kupovinu najčešće iste marke proizvoda ako nije došlo do bitnih promjena koje su utjecale na promjenu marke ili proizvoda ili oboje.
2. Nezadovoljstvo postojećim zalihama proizvoda. Često potrošač postaje nezadovoljan zalihama kojima raspolaže. To nezadovoljstvo može biti posljedica modnih trendova ili stila odijevanja. Problem može nastati kao posljedica težnje potrošača za nečim novim, uzbudljivim ili različitim od onog što je do tada posjedovao.
3. Promjene okruženja i životnih uvjeta. Potrošači ponekad prepoznaju problem kao rezultat promijenjenih uvjeta života. Primjeri su zaposlenje, udaja ili ženidba, dobivanje djeteta, preseljenje ili useljenje u stan i slično.
4. Promjena financijskih uvjeta. S povećanjem plaće ili dobivanjem nasljedstva potrošač počinje razmatrati nove mogućnosti kupovine ili štednje. Izmijenjeni uvjeti mogu dovesti do kupovine nove kuće, broda, novog auta i niza pratećih proizvoda koji su izvedeni iz navedenih. Na drugoj strani, gubitkom posla ili imovine potrošač će se početi ponašati u obrnutom smjeru, razmatrajući prodaju kuće, automobila, te zadržkom od kupovine proizvoda koji nisu neophodni za život.

### 3.1.2. Traženje informacija

Potruga za informacijama ovisi o problemu ili fazi potrebe, ali u osnovi dovodi do povećane svijesti i može potaknuti unutarnju ili vanjsku potragu za informacijama. U prvom će slučaju pojedinci upotrijebiti postojeće informacije u svom sjećanju kako bi se prisjetili određenih proizvoda ili marki koje su koristili u prošlosti i mogu odabrati na temelju iskustvenih izvora. Ako su ti podaci nedovoljni, na primjer, proteklo je razumno vrijeme od posljednje kupnje određenog predmeta, potrošači mogu potražiti vanjske izvore podataka iz osobnih izvora, pitajući prijatelje ili obitelj ili druge suradnike za informacije i savjete. Oni se mogu obratiti komercijalnim izvorima, poput oglašavanja, prodavača, prodavača, prodajnog materijala i podataka o pakiranju ili web mjesta. Ostali izvori informacija uključuju javne izvore poput masovnih medija i udruženja potrošača. Iako je velika količina informacija, poput općenitog izvještavanja u medijima, dostupna u javnoj domeni i putem komercijalnih izvora, najviše se povjerenja daje osobnim izvorima. Prednosti su ovdje u tome što je komunikacija interaktivna i dvosmjerna, a u slučaju usmenih preporuka prijatelja, poznanika, obitelji mišljenja informacije su neovisne. Kroz prošlo iskustvo i pretraživanje informacija, potrošači grade razinu svijesti o tome koji su proizvodi i marke dostupni na tržištu, znaju koji ispunjavaju njihove kriterije kupnje, odlučuju o glavnim markama koje odgovaraju njihovim potrebama i upotrebljavaju ovo za konačnu odluku o tome što kupiti. (*Bourlakis i Weightman, 2004*). *Kesić (2006)* definira kako se pojam traženje informacija koristi za psihičko ili fizičko traženje informacija u procesu donošenja odluke sa željom dosezanja postavljenog cilja te to znači da se traženje informacija može orijentirati na pronalaženje podataka o proizvodu, cijeni, prodavaonici koji će pomoći u donošenju kupovne odluke.

### 3.1.3. Vrednovanje alternativa

Vrednovanje alternativa je faza u procesu odluke o kupnji u kojoj potrošač koristi informacije da bi procijenio alternativne marke u ponuđenom izboru (*Kotler et al. 2006*). *Bourlakis i Weightman (2004)* navode da nakon što steknu informacije o proizvodima i robnim markama, potrošači donose prosudbe o proizvodima u smislu koliko dobro zadovoljavaju njihove potrebe, kako atributi proizvoda odgovaraju njihovim zahtjevima i koje koristi mogu pružiti. To obično uključuje identificiranje ključnih atributa. *Previšić i Ozretić Došen (2007)* tvrde kako se vrednovanje alternativa provodi preko vrednujućih kriterija koji su dio kognitivne

strukture pojedinca te vrednujući kriteriji označuju standarde i specifikacije kojima se koristi potrošač kao referentnim točkama uspoređivanja različitih proizvoda i maraka.

Razlikuju se dva pristupa vrednovanja proizvoda, a to su kompenzacijsko i nekompenzacijsko pravilo odlučivanja. Potrošači koji koriste kompenzacijska pravila odlučivanja dopuštaju da pozitivno ocijenjena obilježja kompenziraju negativno ocijenjena obilježja. Drukčije rečeno, prednosti jednog obilježja mogu kompenzirati slabosti drugog obilježja iste marke (*Previšić, Ozretić Došen 2007*). Za nekompenzacijsko pravilo odlučivanja smatra da se odnosi na pravila kada jedno visoko cijenjeno obilježje proizvoda ne može kompenzirati druga loša obilježja, što znači da neće doći do kupovne odluke (*Kesić 2006*).

#### 3.1.4. Kupnja

Četvrta faza, u njoj se vrši stvarna kupnja, zahtijeva od potrošača da donesu odluke o marki, prodavaču, koliko kupiti i kada kupiti, kao i kako platiti proizvod. Ovo je kritična faza u procesu donošenja odluka. Potrošač se sada odlučio na temelju prvog stupnja koji je proizvod najbolji. Također u ovoj fazi potrošače mogu lako spriječiti od kupnje proizvoda vanjski čimbenici. Tri čimbenika utječu na to rezultira li kupnja u stvarnu kupnju. Ovi čimbenici utječu na odluku potrošača da izbjegne, modificira ili odgodi odluku o kupnji. Prvi čimbenik su stavovi drugih, utjecaj stavova drugih osoba ovisi o stupnju njihovog negativnog stava prema preferiranoj marki potrošača i stupnju usklađenosti potrošača sa željama drugih osoba. Drugi čimbenik su nepredviđeni situacijski čimbenici, namjera kupnje može se promijeniti zbog određenih nepredviđenih situacijskih čimbenika poput povećanja cijena, gubitka posla, obiteljskih prihoda, većih medicinskih troškova, nedostupnosti željene marke ili takvih sličnih čimbenika. Treći i posljednji faktor je percepcija rizika potrošača. Stupanj rizika ovisi o cijeni, atributnoj nesigurnosti, ulasku u novi vrhunski proizvod i njegovom samopouzdanju.

Kupnja predstavlja predzadnju fazu kupovnog procesa, ona predstavlja fazu pravnog ili fizičkog prelaska proizvoda u vlasništvo kupca. Kupovnu namjeru, *Kesić (2006)* razvrstava u tri kategorije:

1. U cijelosti planirana kupnja – proizvod i marka su unaprijed poznati.
2. Djelomično planirana kupnja – proizvod je poznat, a marka se bira u prodavaonici
3. Neplanirana kupnja – i proizvod i marka se biraju na mjestu prodaje.



### 3.1.5. Poslijekupovno ponašanje

Ponašanje nakon kupnje je faza u procesu odluke o kupnji u kojoj potrošač poduzima daljnje radnje nakon kupnje koje se zasnivaju na njegovom osjećaju zadovoljstva ili nezadovoljstva (Kotler et al. 2006).

Faza nakon kupnje uvelike ovisi o iskustvu potrošača s proizvodom, ako ne ispuni očekivanja, može nastati nezadovoljstvo koje se, u slučaju hrane, može odnositi na okus, okus, teksturu, veličinu porcije, pripremu i čitav niz drugih čimbenika. Nepotvrđena očekivanja posebno su problematična i otvaraju brojna pitanja o mjeri u kojoj su očekivanja potrošača povećana marketinškim aktivnostima. Nezadovoljni kupci vjerojatnije šire negativne informacije usmenom predajom, naglašavajući potrebu da se razmotri što se događa nakon prodajnog mjesta. Brojevi besplatnih telefona, korisničke linije za pomoć i ankete s povratnim informacijama pomažu u praćenju iskustva potrošača s proizvodima; Učinkovito postupanje s prigovorima neophodno je za zadržavanje potrošačkog poslovanja. Glavni je izazov biti u mogućnosti pratiti žalbu natrag kroz opskrbni lanac i učinkovito se nositi s njom (Bourlakis i Weightman, 2004).

### 3.2. Kupovne navike potrošača na prodajnom mjestu

Navike pri kupovini i preferiranje pojedinih karakteristika proizvoda bitno se razlikuju od potrošača do potrošača. Nekima je najvažnija cijena, nekima kvaliteta dok je drugima bitna karakteristika zemlja porijekla, ambalaža, dizajn, originalnost. S druge strane kupovne navike se mijenjaju ovisno o aktualnim trendovima.

Informacijsko komunikacijska tehnologija mijenja načine na koji ljudi žive, te mijenja način poslovanja suvremenih tvrtki. Poseban značaj novih komunikacijskih i informacijskih tehnologija ima internet, tj. on-line trgovina. Taj pojam je danas sve češći, te djeluje na sve dimenzije ljudskog života. Upravo se širenjem interneta stvorilo potpuno novo tržište, koje je omogućilo razmjenu roba, usluga i informacija na jednostavan, brz i jeftin način. Internet trgovina sve više potiskuje tradicionalni način trgovanja, jer pruža drugačiju šansu i nove poslovne prilike na širem tržištu. Prednosti koje elektronička trgovina pruža su: proširenje tržišta, poboljšani marketing, veličina prodajnog programa, smanjenje troškova, duže radno vrijeme, bolja informiranost, veći izbor proizvoda, prilagodljivost, praktičnost, niže cijene. Osim navedenih u osnovne prednosti elektroničkog načina poslovanja u odnosu na

tradicionalan način su kraće vrijeme isporuke, veći asortimanu roba i usluga, kraće vrijeme između plaćanja i isporuke, efikasna i fleksibilna obrada informacija, veće mogućnosti za razvoj i unapređenje odnosa i slično. Navedene prednosti pridonose višem stupnju kvalitete trgovanja čime se otvaraju nove mogućnosti za daljnji napredak globalne trgovine. Kao nedostatke mogu se navesti samo nekoliko koji se najčešće spominju to su prebrzo mijenjanje tehnologije, međunarodne poteškoće, zakonska regulativa, neprovođenje marketing koncepcije, neprikladnost nekih proizvoda, digitalni jaz. Osim navedenih u osnovne nedostatke elektroničkog načina poslovanja u odnosu na tradicionalan način mogu se navesti: nepostojanje kontakta sa aktualnim proizvodima, nered, konfuznost i veličina internet, nedovoljna sigurnost potrošača i slično (*Knežević et al.,2015*). Iako je koncept online trgovine popularan i dalje potrošači preferiraju kupnju nekih proizvoda poput prehrambenih ili medicinskih – farmaceutskih na samom prodajnom mjestu. U ovim slučajevima kupac još uvijek želi fizički kontakt, potrošači se oslanjaju na sigurnost u ovoj vrsti proizvoda i porijeklo ukoliko se radi o hrani.

*In-Store Media*, agenciji za marketing i trgovinu, neprestano analizira navike kupca pri kupnji, kako bi razvili nove medije i komunikacijske akcije na prodajnom mjestu, pokušavaju razumjeti različite vrste informacija od interesa, poput načina na koji potrošači planiraju, kako i kada odlučuju o marki i proizvodu, kako poznaju inovaciju i slično. Prema njima 92% kupaca planira prije odlaska na prodajno mjesto putem "popisa za kupnju". Na ovom popisu kupac bilježi naziv proizvoda, ali on će odlučiti o marki koju će uzeti u trgovini, ispred polica trgovina. Također kada je potrošač stariji i ima veću kupovnu moć, kupnja je manje planirana, a više improvizirana i impulzivna. U svakom slučaju, čak i ako je kupnja planirana, uvijek je dinamična, pregledi, želje, ponude i noviteti definiraju konačnu košaru. S druge strane, 46% kupaca odluči napraviti veliku tjednu trgovinu, a ostale manje, ovisno o točnim potrebama, dok 28% čini veliku mjesečnu trgovinu i manje u određenim trenucima. Supermarketi i hipermarketi su najčešće trgovine u kojima kupci obavljaju velike trgovine. Kada se odlučuje o mjestu u kojem će se obaviti kupnja, cijena je prioritarna varijabla za većinu kupaca koji cijene konkurentne cijene, ponude i promocije. Kvaliteta je varijabla koju cijeni manjina koja bira objekte sa svježim proizvodima, širokom ponudom i jasnim i organiziranim prikazom proizvoda. Od financijske krize potrošačke su navike postale opreznije i usmjerenije, kupac zna što želi, troši manje, ali kupuje bolje. Manje je vjerojatno da će otići na prodajna mjesta, obično ide s određenom idejom.

Bourlakis i Weightman(2004) spominju da postoje četiri glavne vrste ponašanja potrošača (Tablica 3). Prvo je, složeno ponašanje pri kupnji (*Complex buying behaviour*). Ovakva vrsta ponašanja susreće se kada potrošači kupuju skupi, rijetko kupljeni proizvod. Oni su visoko uključeni u postupak kupnje i istraživanje potrošača prije nego što se obavežu na ulaganje, primjerice da netko kupuje kuću ili automobil. Zatim kao drugu vrstu ponašanja navode, kupovno ponašanje koje smanjuje disonancu (*Dissonance-reducing buying behaviour*). Potrošač je visoko uključen u postupak kupnje, ali ima poteškoća u utvrđivanju razlika između marki. „Disonanca“ se može dogoditi kada se potrošač brine da će požaliti zbog svog izbora. Drugim riječima, potrošači mogu jednostavno kupiti ono što je prikladno, ali nakon kupnje proizvoda doživljavaju određenu psihološku nelagodu nakon izlaganja novim informacijama. Na primjer da kupac kupuje kosilicu, odabrat će jednu na temelju cijene i praktičnosti, ali nakon kupnje tražit ćete potvrdu da je napravio pravi izbor. Uobičajeno ponašanje pri kupnji (*Habitual buying behaviour*), treća je vrsta ponašanja potrošača. Uobičajene kupnje karakterizira činjenica da potrošač vrlo malo sudjeluje u kategoriji proizvoda ili marke. Primjerice kupovina namirnica, kupac odlazi u trgovinu i kupuje željenu vrstu kruha, pokazuje uobičajeni obrazac, a ne jaku lojalnost marki. Zadnja vrsta ponašanja potrošača je ponašanje u potrazi za raznolikošću (*Variety-seeking buying behaviour*). U ovoj situaciji potrošač kupuje drugačiji proizvod ne zato što nije bio zadovoljan prethodnim, već zato što traži raznolikost, primjerice isprobavanje nove kozmetike.

Tablica 3: Četiri glavne vrste ponašanja potrošača

	High involvement	Low involvement
Significant differences between brands	Complex buying behaviour	Variety-seeking buying behaviour
Few differences between brands	Dissonance-reducing buying behaviour	Habitual buying behaviour

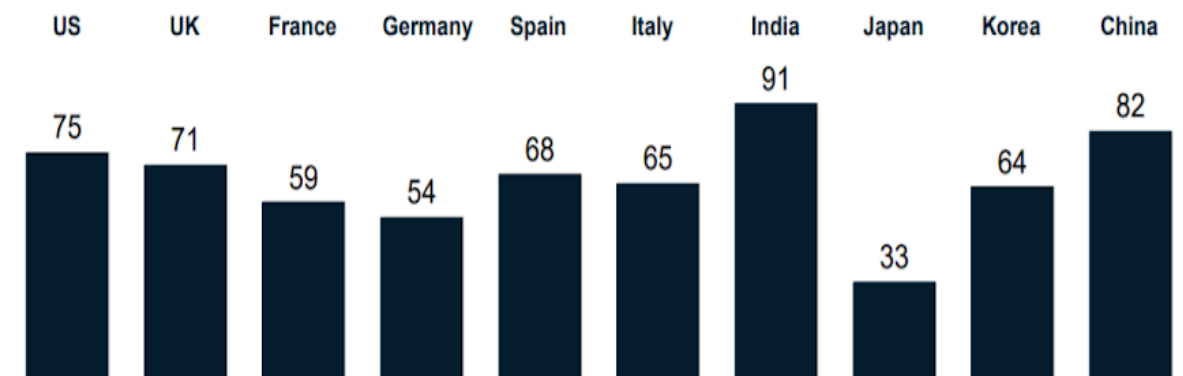
Izvor: Bourlakis i Weightman(2004)

### 3.3. Utjecaj pandemije na kupovne navike potrošača

Pandemija COVID -19, kao što je već ranije spomenuto, utječe na ponašanje ljudi, uobičajene rutine svakodnevice se mijenjaju pa tako i odlazak u trgovine i kupovne navike. Svaka ekonomska kriza mijenja navike potrošača barem privremeno, ovisno o tome kako se mijenjaju

okolnosti na tržištu rada, uvjeti kreditiranja i raste li zabrinutost za financijsku sigurnost u tim nesigurnim vremenima. Osim što na potrošnju utječe trenutni dohodak, na nju utječu i očekivanja o budućem dohotku, odnosno postoji li strah da će uslijed krize biti smanjena plaća ili će ljudi dobiti otkaz. U svijetu više od 60 % potrošača promijenilo je ponašanje u kupovini. Kada potrošači nisu mogli pronaći željeni proizvod kod željenog trgovca, promijenili su ponašanje u kupovini, primjerice mnogi su potrošači tijekom krize probali drugu marku ili su kupovali kod drugog trgovca. U SAD-u i Kini više od 75 % potrošača isprobalo je novu metodu kupnje, dok je u Japanu, gdje su zaključavanja bila manje stroga, uporedni broj 33 % (*McKinsey & Company, 2020*).

Graf 5: Kupci koji su isprobali nove kupovne navike za vrijeme pandemije COVID-19(%)



Izvor: *McKinsey & Company (2020)*

U samom početku pojave pandemije COVID-19, vlade diljem svijeta su se bile odlučile za uvođenje raznih mjera, a u konačnici i uvođenje “lock downa” što je izazvalo nelagodu i paniku kod potrošača. Ljudi su počeli nagomilavati zalihe, primjerice u Hrvatskoj je u jednom trenutku nastala nestašica kvasca. Panika je vidljiva i trendovima, u tjednima od 9. ožujka prodaja je u odnosu na lani bila čak 66% veća. Većina ljudi se okrenula ka kupnji tjestenina, smrznutih namirnica, sve u principu što ima dugo trajanje kako bi se osigurali za vrijeme karantene. Potrošači više troše na prehrambene i drogerijske proizvode nego na ostale. Trendovi u Hrvatskoj maloprodaji u odnosu na isto razdoblje prošle godine pokazuju da je košarica

prehrambenih i drogerijskih proizvoda narasla u prosjeku za čak 20%. Kako se širila epidemija, tako je rasla i prodaja pa je prvi vrhunac bio krajem veljače, rast prodaje skočio je za 21,4%. Zbog ulaganja u isključivo prehrambene i drogerijske proizvode, trgovci neprehrambenih proizvoda poput trgovina s odjećom, kućanskim aparatima i namještajem, proizvoda za ljepotu i slično su osjetili značajan pad prodaje. To možemo vidjeti primjerice iz pada prodaje tijekom ožujka i travnja u SAD-u di je zabilježen pad od oko 40% u trgovinama mješovitom robom te pad od oko 60% u trgovinama odjećom, modnim dodacima i kozmetičkim proizvodima. Kako bi spasili poslovanje većina trgovaca se okreće ka online trgovini i dostavljanju svojih proizvoda na vrata potrošača, ne samo trgovci ne prehrambenih proizvoda već i prehrambenih. U razdoblju najstrožih epidemioloških mjera tržnice su bile zatvorene, potrošači koji kupuju svježe povrće i voće bili su primorani tražiti alternative. Ovo se pokazalo profitabilno za obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja su se u kratkom vremenu uspjela prilagoditi ozbiljnim promjenama na tržištu. OPG-ovi relativno brzo su formirali bogatu ponudu svježeg povrća i voća dostavljali kupcima direktno pred vrata. Potrošači kao glavne prednosti online trgovine prepoznaju jednostavnost i lakoću, u svako doba dana i bez čekanja u redovima, sve to bez mogućnosti zaraze. Što se tiče kupovine u samim prodavaonicama one su postale drugačije zbog uvođenja raznih mjera za sprječavanje širenja zaraze. Konkretno u Hrvatskoj, krizni stožer je iznio preporuke poput:

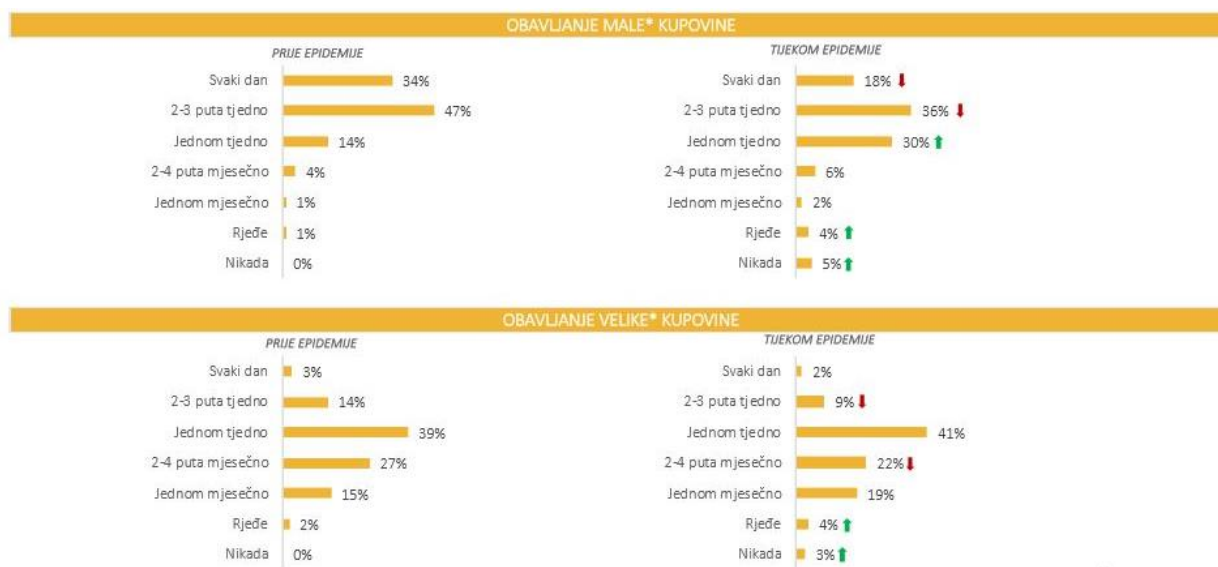
1. Ograničiti broj kupaca koji istovremeno borave u trgovini
2. Maske za lice i fizička udaljenost za zaposlene koji dolaze u kontakt licem u lice skupcima
3. Minimalni kontakt između zaposlenika koji rade u različitim smjenama
4. Evidencija
5. Dezinfekcijsko sredstvo za ruke kupaca, obavijesti za kupce te kontinuirana dezinfekcija površina koje se često diraju
6. Nadzor nad zdravstvenim stanjem zaposlenih

*Poslovni FM (2020)* je iznio rezultate, koje je provela konsultantska i komunikacijska agencija *EQUESTRI*, o utjecaju koronavirusa i promjenama u kupovnim navikama, u vremenskom periodu od 10. do 14. travnja 2020. na uzorku od 600 ispitanika u Hrvatskoj. Ispitali su koje su poduzete mjere ispitanicima najvažnije za osjećaj sigurnosti prilikom obavljanja fizičke kupovine i to su propisan razmak među osobama koje kupuju (77%), mogućnost dezinfekcije ruku (74%), zatim regulacija broja kupaca unutar trgovine (71%), djelatnici koji koriste

zaštitnu opremu (67%), unaprijed posebno zapakirani proizvodi poput voća kruha i slično (54%) te zaštitno staklo na blagajnama (42%).

Pojava ove pandemije je potaknula potrošače na štednju i kupovanje samo onoga nužnoga za život. Prema gore već spomenutom istraživanju u odnosu na vrijeme prije epidemije koronavirusa, hrvatski potrošači gotovo su prepolovili dnevnu kupovinu do 200 kn (sa 36% ispitanih prije epidemije na sadašnjih 18%) te ju udvostručili na tjednoj razini (sa 14 na 30% ispitanih). Kod kupovine iznad 200 kn ojačao je trend tjedne kupovine. Došlo je i do promjene izbora trgovine pri čemu ispitanici kao razloge najčešće navode daljinu trgovine i gužvu. Prema rezultatima istraživanja ispitanici veliku kupovinu iznad 200 kuna sada obavljaju jednom tjedno. Kod male kupovine ispod 200 kuna češće obavljaju jednom tjedno, a malo rjeđe svakodnevno ili nekoliko puta tjedno. Iako postoje razlike i specifičnosti za trgovine obuhvaćene u istraživanju, kao najvažniji elementi za odabir u kojoj trgovini će obavljati malu kupovinu ističu se blizina, dostupnost proizvoda i cijena, dok se za obavljanje velike kupovine ispitanicima ističu blizina, širina asortimana te omjer cijene i kvalitete (*Poslovni FM, 2020*).

Slika 12: Usporedba učestalosti kupovine prije i tijekom pandemije u Hrvatskoj

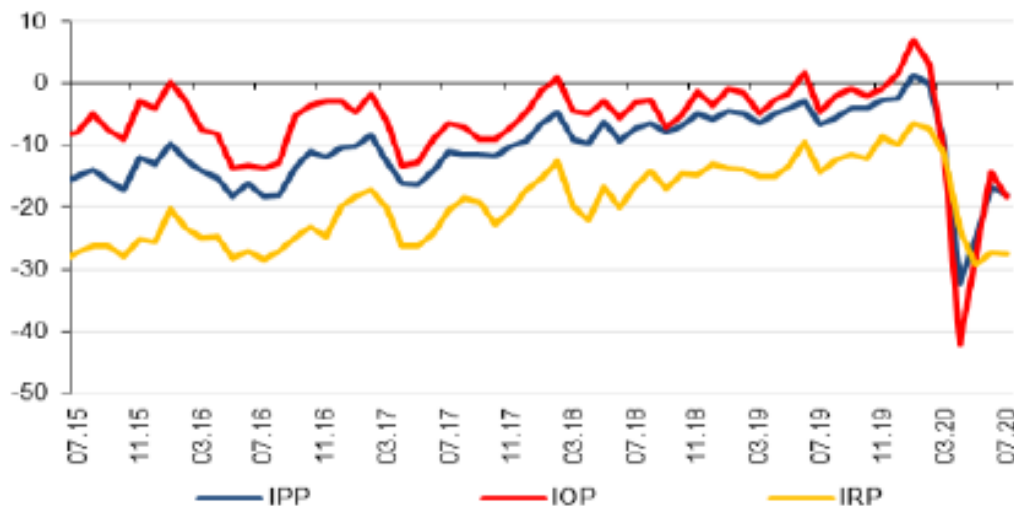


Izvor : Poslovni FM (2020)

Ekonomisti pokušavaju očekivanja ljudi mjeriti anketama o pouzdanju potrošača, drastičan je pad pouzdanja potrošača uslijed krize uzrokovan pandemijom COVID -19 u svijetu. Primjerice u Hrvatskoj je veći od prosjeka Europske unije. Potrošači se osjećaju iznimno

nesigurno zbog buduće financijske pozicije i ekonomske budućnosti. Kad se to dogodi, potrošači privremeno mijenjaju potrošačke navike tako što odustaju od kupnje trajnih dobara i taj je mehanizam isti u svakoj krizi, bez obzira na njezin uzrok. Odgađa se kupnja automobila, namještaja ili televizora. Također se smanjuju kupnje dobara i usluga čija je potražnja veoma osjetljiva na promjene dohotka, kao što je odlazak u restorane ili putovanje. Prema posljednjim podacima HNB-ove Ankete o pouzdanju potrošača (koja se provodi na mjesečnoj razini i ispituje mišljenja potrošača vezano uz trenutno stanje ekonomskih pojava s kojima se svakodnevno susreću kao i očekivanja vezana uz buduća ekonomska kretanja u njihovom kućanstvu i Hrvatskoj) za srpanj, kod indeksa pouzdanja, očekivanja i raspoloženja potrošača, nakon oporavka u lipnju, u srpnju je zabilježen pad na mjesečnoj razini dok je u odnosu na isti mjesec prošle godine, četvrti mjesec zaredom nastavljen pad kod sva tri indeksa. Indeks pouzdanja potrošača (IPP) zabilježio je krajem srpnja rezultat od -18,0 bodova. Indeks očekivanja potrošača (IOP) iznosio je -18,4 boda dok je indeks raspoloženja potrošača (IRP) krajem srpnja bio na razini od -27,6 bodova. Navedene promjene indeksa pouzdanja i dalje su na zamjetno nižim razinama u odnosu na 2019., održavajući time povećan oprez, neizvjesnost i strah da će posljedice pandemije ostaviti nepovoljne učinke za realno gospodarstvo i tržišta rada.

Graf 6: Indeksi pouzdanja - Hrvatska

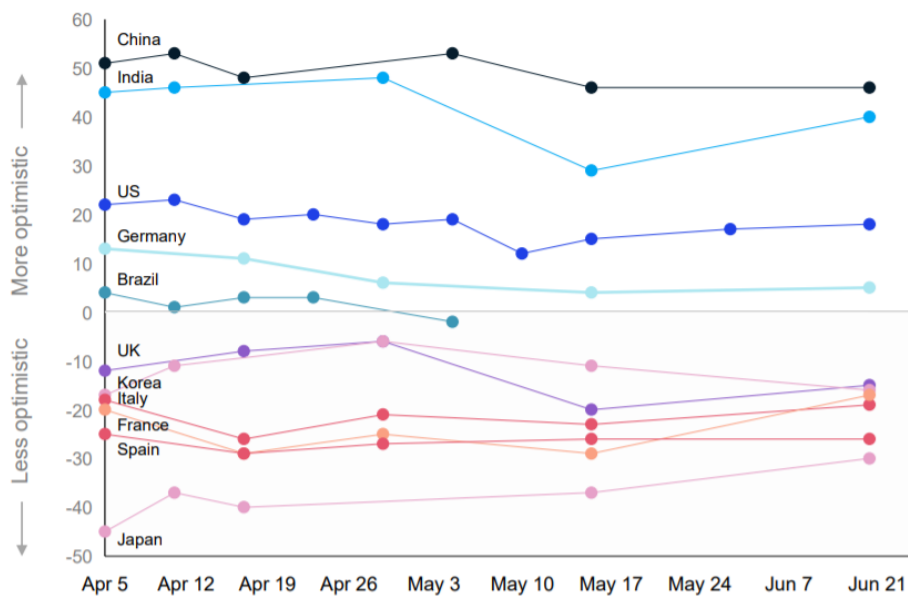


Izvor : HNB (2020)

Ukoliko proučavamo istraživanja koja su pokrenuta na globalnoj razini, tvrtka McKinsey & Company analizira kako potrošači zadržavaju svoju potrošnju, uzrokujući preokret u svakoj

industriji koja se može zamisliti. Prema njihovom istraživanju kako se potrošači hvataju u koštac s neizvjesnošću, ponašanje potrošača pri kupnji postaje sve nestalnije. Kina, Indija i SAD i dalje su najoptimističnije zemlje, iako njihov optimizam varira tijekom nekoliko tjedana. Većina europskih zemalja, kao i Koreja i Japan, imaju više potrošača koji su pesimistični u pogledu gospodarskog oporavka. Indija, Francuska i Velika Britanija doživjele su nagle promjene u lipnju, nakon nedavnih padova u svibnju.

Graf 7: Optimističnost u zemljama za vrijeme COVID -19



Izvor: McKinsey & Company (2020)



## **4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID-19 NA PROMJENU KUPOVNIH NAVIKA POTROŠAČA**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

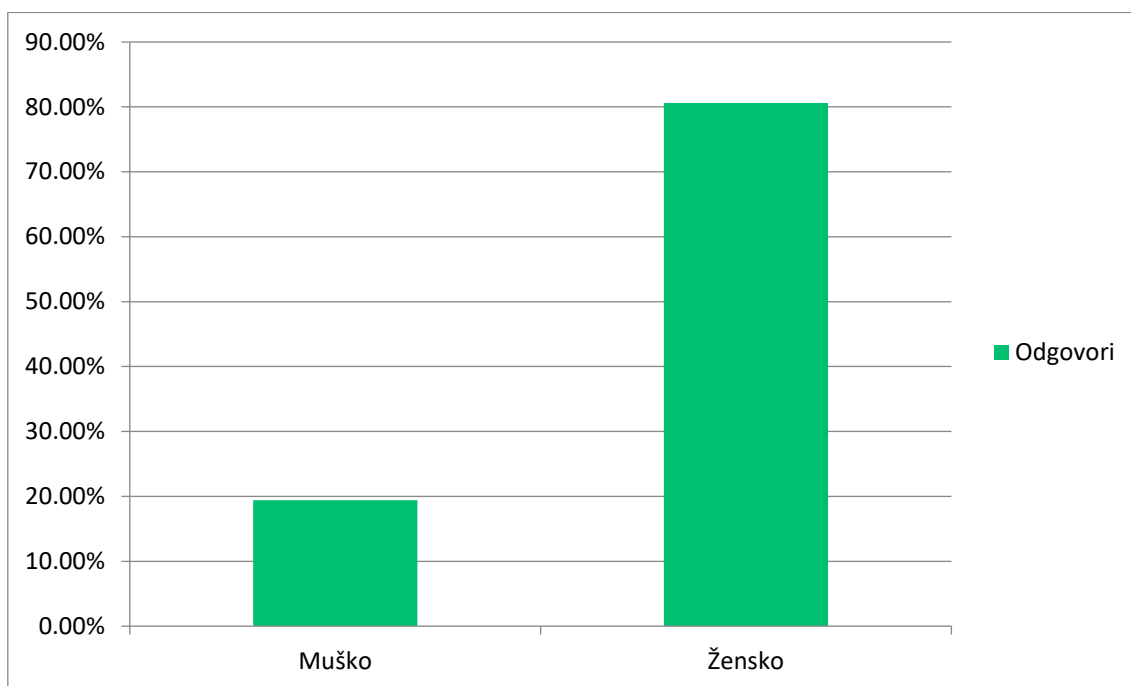
Podaci koji su korišteni prilikom istraživanja utjecaja pandemije COVID-19 na promjenu kupovnih navika potrošača su primarni i sekundarni. Primarno istraživanje provedeno je anketnim upitnikom (Prilog 1) koji je kreiran u aplikaciji *SurveyMonkey*. Anketni upitnik je proveden putem interneta, ispitanicima je distribuiran pomoću društvenih mreža. Sudjelovanje svih ispitanika u anketnom upitniku bilo je dobrovoljno te anonimno. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 17.08.2020. do 24.09.2020..

Anketni upitnik se sastoji od dva dijela, prvi dio čine pitanja koja se odnose na ponašanje potrošača prije, za vrijeme i nakon pandemije COVID-19, a drugi dio čine opća pitanja o potrošačima kao što su spol, dob i prosječna primanja u kućanstvu. Ukupno je 15 pitanja u anketnom upitniku koja su kopicirana na način da se upiše određeni postatak (udio) kupovine određene kategorije proizvoda, izabere nešto od ponuđenih odgovora i u jednom pitanju je dana mogućnost otvorenog odgovora pored ponuđenih. Ovakav način istraživanja je odabran jer je najjednostavniji i najbrži za prikupljanje podataka u kratkom roku. Podaci koji su prikupljeni istraživanjem su zabilježeni i dalje obrađivani uz pomoć deskriptivne statistike. Na temelju prikupljenih podataka napravljena je interpretacija rezultata prikazana u potpoglavlju pod nazivom Rezultati istraživanja.

### **4.2. Uzorak istraživanja**

Analiza anketnih upitnika dovela je do zaključka da je u istraživanju sudjelovalo 166 ispitanika, od čega su 32 ispitanika (19,39%) muškarci, a 133 (80,61%) ispitanika žene dok se jedna osoba nije izjasnila (*Grafikon 8*).

Graf 8: Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora prema istraživanju

Od ukupnog broja ispitanih 153 ispitanika kao mjesto stanovanja navodi urbanu sredinu, a ostatak njih 12 ruralnu sredinu te se jedan ispitanik nije izjasnio (Tablica 4).

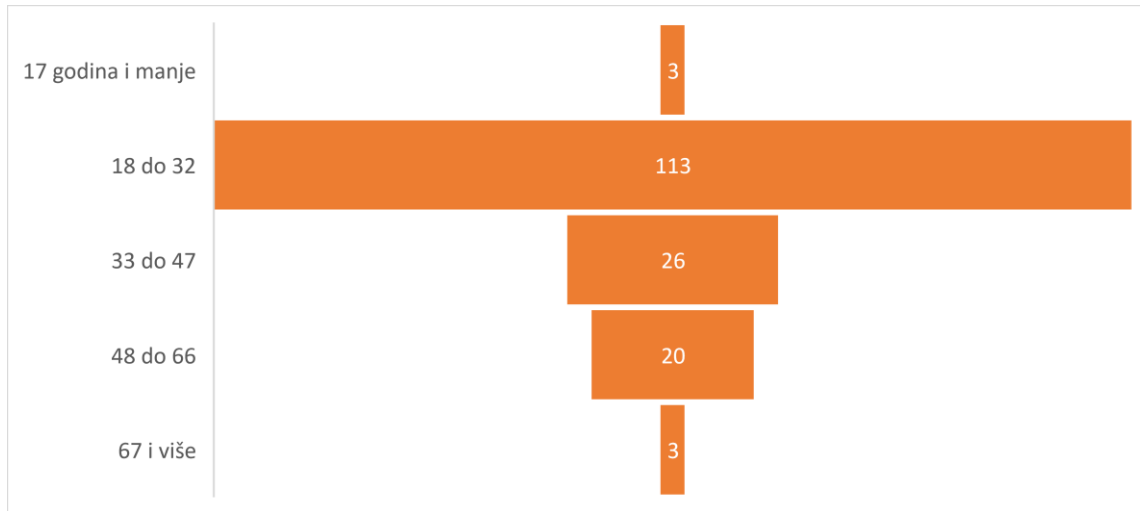
Tablica 4: Mjesto stanovanja

Mjesto stanovanja	Odgovori	
Urbana sredina	92.73%	153
Ruralna sredina	7.27%	12
	<b>Answered</b>	<b>165</b>
	<b>Skipped</b>	<b>1</b>

Izvor: Izrada autora prema istraživanju

Prema strukturi stanovništva (Graf 9) anketu je najviše ispunilo ispitanika u dobi od 18-32 godine njih 113 (68,48%), zatim u dobi od 33-47 godina u anketnom upitniku sudjelovalo je 26 osoba u dobi od 48-66 godina 20 ispitanika . Najmanje ispitanika sudjelovalo je iz dobnih skupina 67 i više te iz dobne skupine 17 i manje godina (3 ispitanika odnosno 1,81% iz svake skupine pojedinačno), a jedan sudionik se nije izjasnio.

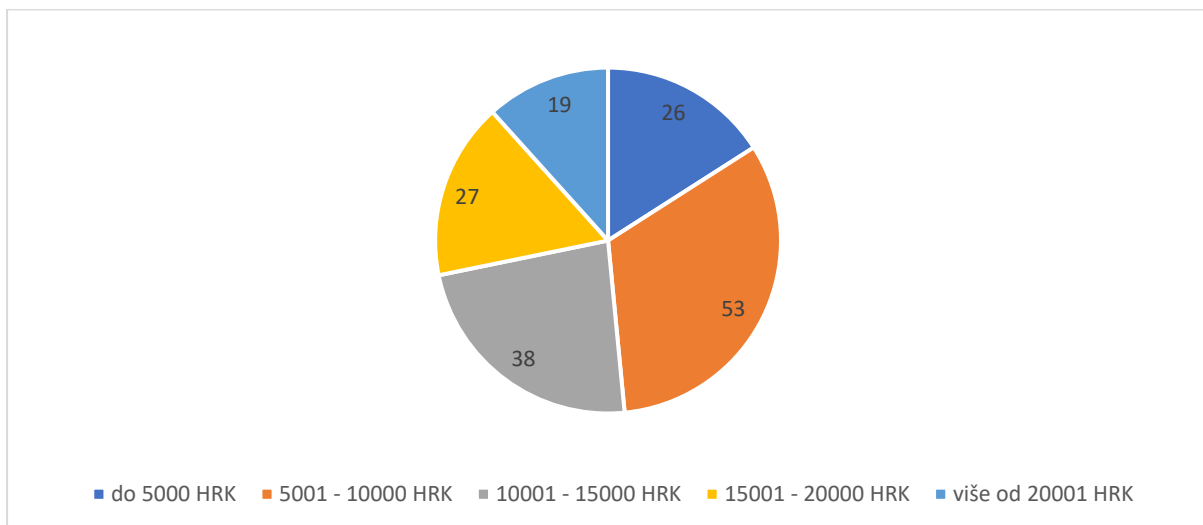
Graf 9: Dob ispitanika



Izvor: Izrada autora prema istraživanju

Graf 10 prikazuje analizu ukupnih prosječnih mjesečnih dohodaka u kućanstvima. Prema dobivenim podacima, 26 ispitanika odnosno 15,95% ima mjesečni prihod do 5.000 kn. Najviše ispitanika, njih 53 (32,52%) ima mjesečni dohodak od 5.001 do 10 000 kn, 38 osoba ili drugim riječima 23.31% ispitanika ima primanja između 10.001 i 15.000 kn. Mjesečni prihod od 15.001 i 20.000 kn ima 16% ispitanika ili njih 27, a ostalih 19 osoba (11,66%) ima više od 20.001 kn.

Graf 10: Ukupni prosječni mjesečni dohodak kućanstva



Izvor: Izrada autora prema istraživanju

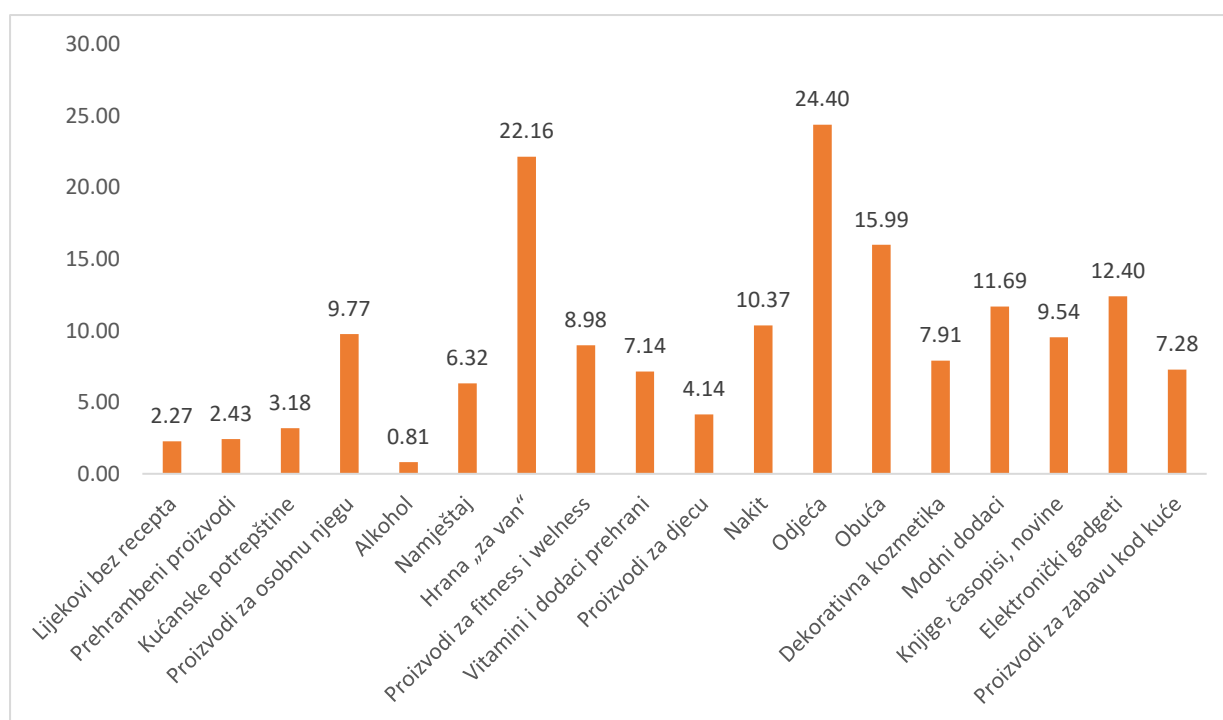
### 4.3. Rezultati istraživanja

Cilj ovog istraživanja je prikazati kako pandemija COVID-19 i mjere ponašanja, utječu na ponašanje potrošača na maloprodajnim mjestima. U nastavku rada prikazat će se odgovori koji su dobiveni anketnim upitnikom.

U prva tri pitanja ankete se ispituje i analizira online kupovina proizvoda. U anketi se tražilo ispitanike da upišu određni postotak tj. udio uz ponuđene kategorije proizvoda koje kupuju online.

U razdoblju prije pojave pandemije ispitani uzorak kupovao je 22,16% „hranu za van“ ,24.40 % odjeće i 15,99% obuće. Dok s druge strane proizvodi koji su potrošači najmanje kupovali online prije pandemije COVID-19 su 2,27% lijekova bez recepta, 0,81% alkohola, 2,43% prehrambenih proizvoda (*Graf 11*).

*Graf 11: Prosječni postotak kupovine pojedinih kategorija proizvoda online prije početka pandemije COVID-19*

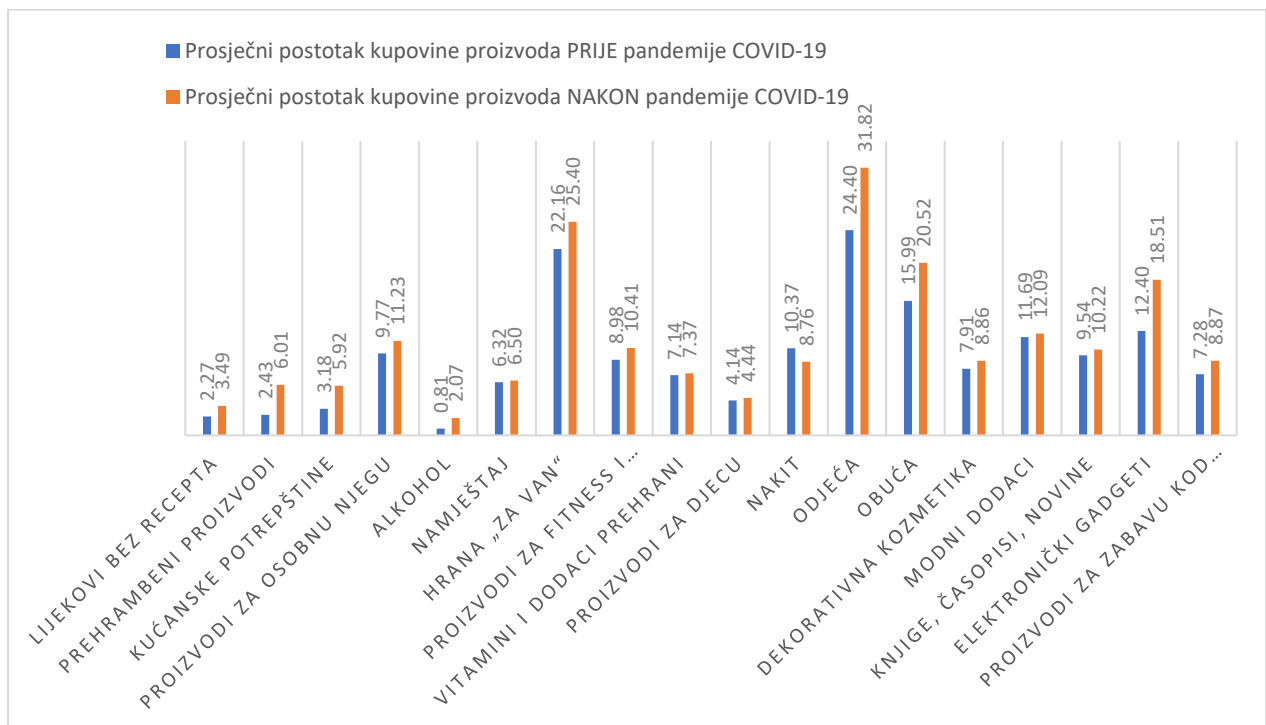


*Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju*

Kao što je gore već navedeno, u prvom dijelu rada, zbog pandemije COVID -19 i uvođenja mjera došlo je do novog načina života koji se odrazio i na proces kupnje. Ukoliko uspoređujemo prosječni postotak kupovine nakon i prije utjecaja pandemije (*Graf 12*) vidi se porast kupnje online u svim kategorijama proizvoda. Primjerice kupnja prehrambenih

proizvoda je porasla u odnosu na druge kategorije, za 3,58%, međutim i dalje se ljudi okreću tradicionalnom načinu kupnje. Najviše je porasla kupnja odjeće na 31,82%, razlog tome može biti jer su neke prodavaonice ukinule isprobavanje odjeće u dućanu, neke su uvele besplatnu dostavu na bilo koji potrošeni iznos i slično. Jedina kategorija proizvoda u kojoj se zabilježio pad je nakit, ljudi se okreću potrošnji bitnijih i neophodnijih proizvoda, proizvoda koji su ključni za zdravlje. Također dolazi do rasta kupnje elektroničkih gadgeta, vidljiv je porast za 6,12% odnosno ispitanici nakon početka pandemije kupuju 18,51% gadgeta. Razlog tog porasta leži u tome da se sve više aktivnosti odvaja online poput školovanja, većina ljudi radi od doma i potrebni su im jaki i kvalitetni uređaji koji će zadovoljiti sve njihove potrebe.

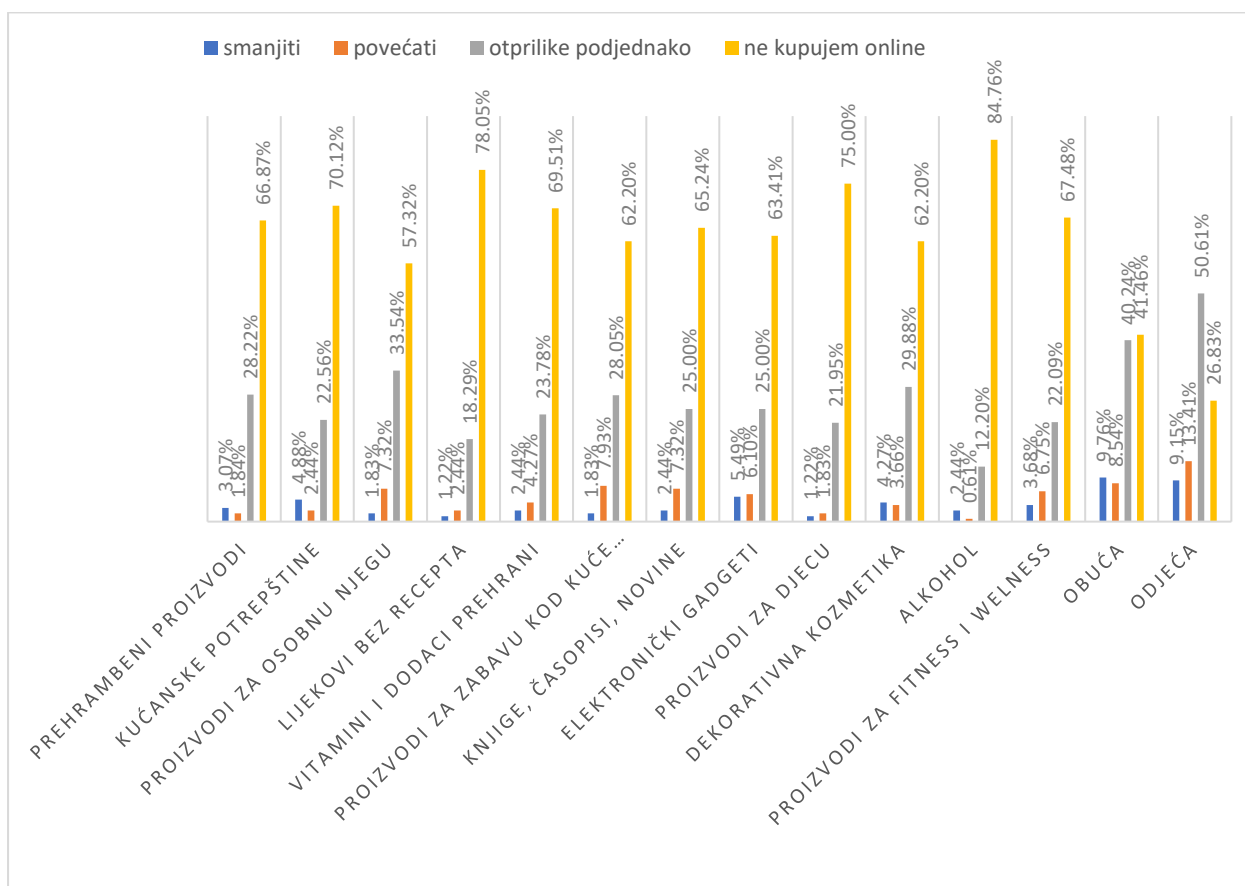
Graf 12: Usporedba kupovine proizvoda prije i nakon početka pandemije COVID-19



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Treće pitanje u anketi glasi „Namjeravate li u naredna 2 tjedna smanjiti online kupovinu, povećati online kupovinu ili otprilike podjednako kupovati online pojedine kategorije proizvoda?“ (Graf 13), prema kojemu je većina ispitanika odabrala odgovor da će otprilike podjednako kupovati online ili da ne kupuje određenu kategoriju online. Detaljnijom analizom odgovora može se zaključiti da će ispitanici više kupovati online proizvode poput proizvoda za osobnu njegu, proizvoda za zabavu kod kuće, knjige, časopise i novine te odjeću.

Graf 13: Online kupovina pojedinih kategorija proizvoda u narednom periodu



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Izvanredne situacije, poput ove pandemije COVID-19 navode ljude da isprobavaju novosti posebice ukoliko su im one omogućile bolju kupnju. Od ukupno 166 ispitanika, njih 5 je preskočilo ovo pitanje, a 6 ispitanika je navelo nešto drugo kao odgovor osim ponuđenog. Prema *Tablici 5*, 48 ispitanika (29,81%) kao novost isprobalo je novi način dostave proizvoda, njih 39 isprobalo je novu marku proizvoda, a još 39 novu fizičku ili online prodavaonicu. Također veliki dio ispitanika, njih 58 nije isprobalo ništa od navedenog. Odgovori koji su ispitanici sami naveli su kupovina na veliko sa popisom, rjeđi odlasci u kupovinu, većinom kartično plaćanje, a neki i manje kupuju zbog novonastale situacije.

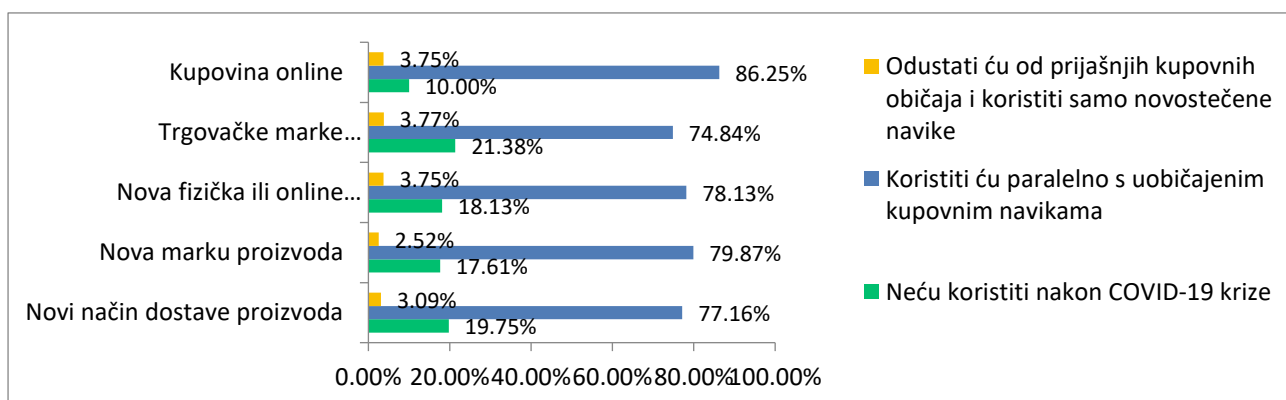
Tablica 5: Novosti u kupovini koju su potrošči isprobali od početka pandemije COVID-19

Answer Choices	Responses %	Responses
Novi način dostave proizvoda	29,81%	48
Novu marku proizvoda	24,22%	39
Nova fizička ili online prodavaonica	24,22%	39
Trgovačke marke maloprodavača	10,56%	17
Kupovinu online	20,50%	33
Ništa od navedenog	36,02%	58
Nešto drugo (molimo navedite što):		6
	<b>Answered</b>	<b>161</b>
	<b>Skipped</b>	<b>5</b>

Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Postavlja se pitanje što će se dogoditi kada dođe do prestanka krize uzrokovane pandemijom COVID-19 te kako će se to odraziti na novostečene navike u kupnji potrošača. Prema analiziranim anketama, vidljivo je da navike: novi način dostave proizvoda, nova marka proizvoda, nova fizička ili online prodavaonica, trgovačke marke maloprodavača i kupovina online ispitanici planiraju koristiti paralelno s uobičajenim kupovnim navikama. U nešto manjem postotku neće koristiti novostečene navike nakon krize, a rijetko koje novostečene navike će ih natjerati da ih zamjene sa prijašnjim kupovnim običajima. (Graf 14).

Graf 14: Utjecaj prestanka krize COVID-19 na novostečene navike potrošača u kupovini



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

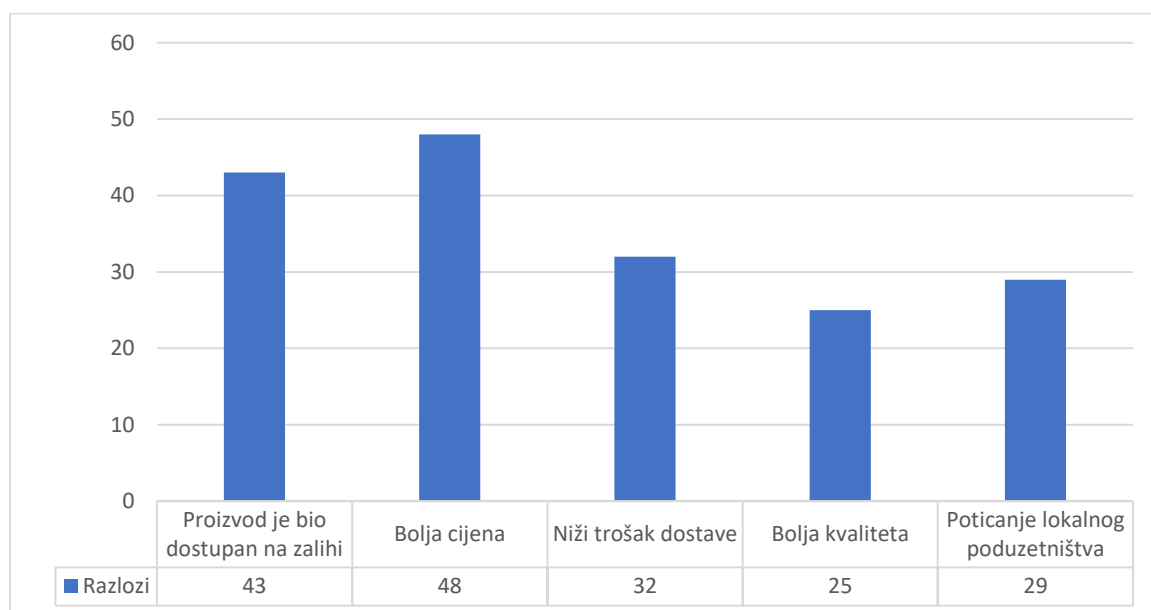
Postoje razni razlozi koji su potakli potrošače na kupovinu nove marke proizvoda tijekom COVID-19 pandemije, neki od njih su:

1. Proizvod je bio dostupan na zalihama
2. Proizvod je dostupan u prodavaonici u kojoj kupujem
3. Bolja cijena
4. Veća vrijednost
5. Niži trošak dostave
6. Veće pakiranje
7. Bolja kvaliteta
8. Ekološko podrijetlo proizvoda
9. Bolje higijenske mjere vezane uz proizvod
10. Poticanje lokalnog poduzetništva
11. Odgovorno ponašanje proizvođača prema zaposlenicima
12. Nisam kupio/la novu marku proizvoda

Prema analizama riješenih anketa 57 ispitanika nije kupilo novu marku proizvoda, a ovi koji jesu kao razlog najčešće odabiru (*Graf 15*) bolju cijenu (43 ispitanika), proizvod koji je dostupan na zalihama (43 ispitanika), niže troškove dostave (32 ispitanika), poticanje lokalnih poduzetnika (29 ispitanika) te bolja kvaliteta (25 ispitanika) .



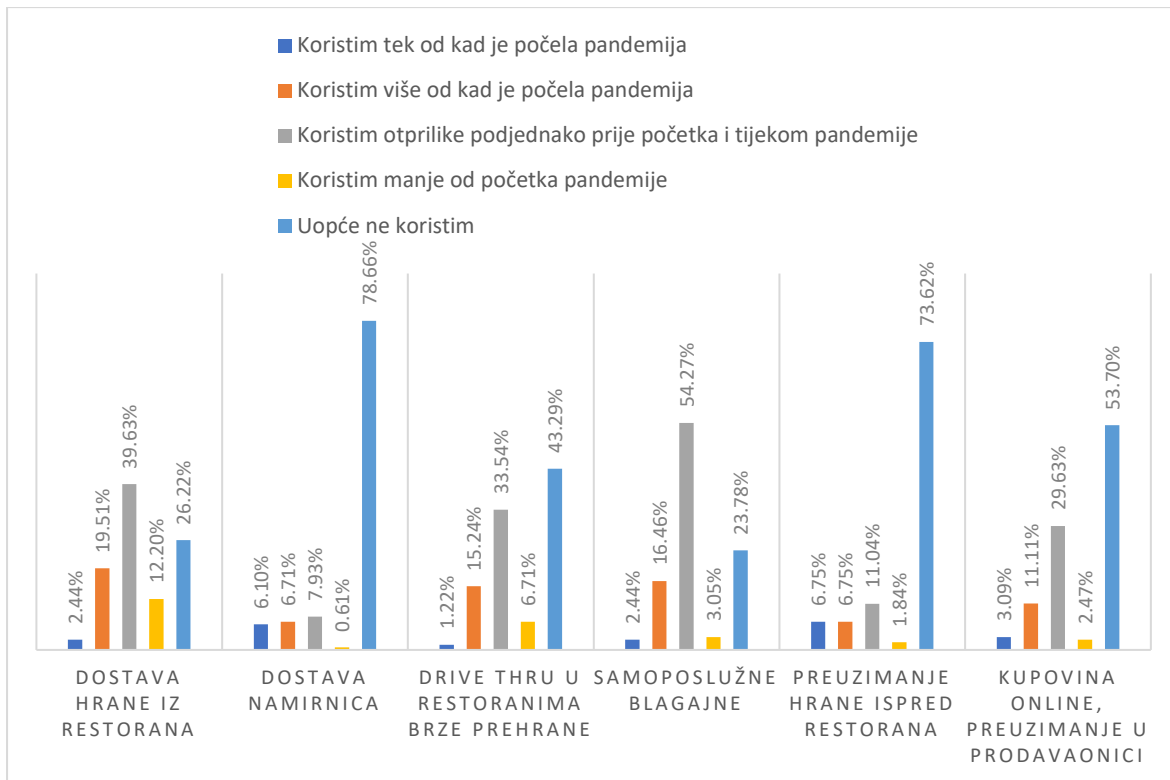
Graf 15: Pet najčešćih razloga koji su potaknuli potrošače na kupovinu nove marke proizvoda tijekom COVID - 19 pandemije



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Dostava hrane iz restorana, drive thru u restoranima brze prehrane, samoposlužne blagajne, kupovina online i preuzimanje u prodavaonici aktivnosti su koje su i od prije pojave pandemije bile navike potrošačima. Ispitani uzorak nema navike dostave namirnica i preuzimanje hrane ispred restorana. (Graf 16)

Graf 16: Aktivnosti koje potrošači primjenjuju u kupovini i kako je pandemija COVID-19 utjecala na usvajanje tih aktivnosti



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

U prvom dijelu rada navedeno je kako je pojava pandemije kod potrošača izazvala strah i potaknula velike izdatke na određene proizvode. Prema ispitanicima, većina njih za pojedinu kategoriju proizvoda navodi da namjerava otprilike jednako održati razinu potrošnje u narednom periodu. Ustvari ukoliko se pogleda *Tablica 6* može se vidjeti da ipak u određenim kategorijama proizvoda kao što su nakit, odjeća, namještaj, modni dodaci i usluge restorana oko 19%-24% ispitanika namjerava smanjiti razinu potrošnje.

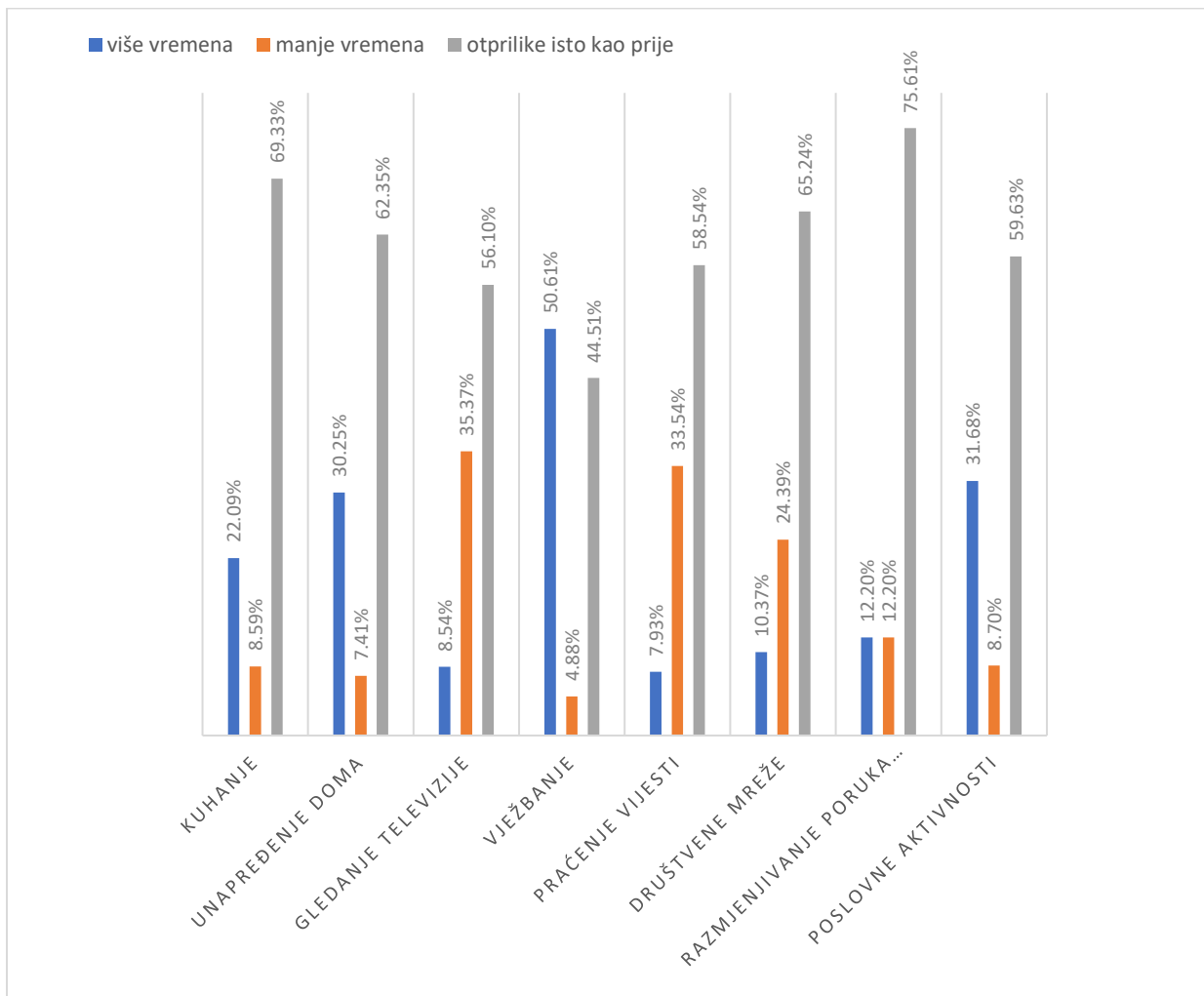
Tablica 6: Razina sveukupne potrošnje (online i offline) pojedine kategorije proizvoda i usluga

	Smanjiti		Povećati		Otprilike podjednako		Total
Prehrana	9,38%	15	4,38%	7	86,25%	138	160
Kućanske potrepštine	6,88%	11	5,63%	9	87,50%	140	160
Proizvodi za osobnu njegu	8,75%	14	8,13%	13	83,13%	133	160
Dostava proizvoda	17,61%	28	8,81%	14	73,58%	117	159
Proizvodi za djecu	12,10%	19	4,46%	7	83,44%	131	157
Usluge restorana brze prehrane	23,90%	38	3,77%	6	72,33%	115	159
Usluge tradicionalnih restorana	21,66%	34	3,18%	5	75,16%	118	157
Dekorativna kozmetika	14,56%	23	3,16%	5	82,28%	130	158
Odjeća	16,77%	27	16,15%	26	67,08%	108	161
Obuća	16,77%	27	10,56%	17	72,67%	117	161
Namještaj	18,87%	30	6,92%	11	74,21%	118	159
Nakit	22,78%	36	3,16%	5	74,05%	117	158
Modni dodaci	18,99%	30	3,80%	6	77,22%	122	158

Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Zbog uvođenja određenih mjera i zabrana kretanja ljudi su se okrenuli nekim drugim aktivnostima za koje su našli više vremena. Prema *Grafu 17* odgovor na pitanjee „Namjeravate li u naredna 2 tjedna izdvojiti više, manje ili otprilike isto vremena kao i prije na pojedine aktivnosti?“ dao je sljedeće rezultate; ispitanici su za svaku vrstu aktivnosti izabrali da će za nju izdvojiti vremena otprilike isto kao i prije. Jedina aktivnost kojoj su spremni posvetiti više vremena je vježbanje (83 ispitanika). Od ostalih aktivnost, svakako manje vremena planiraju utrošiti na gledanje televizije, praćenje vijesti i razmjenjivanje poruka putem mobitela.

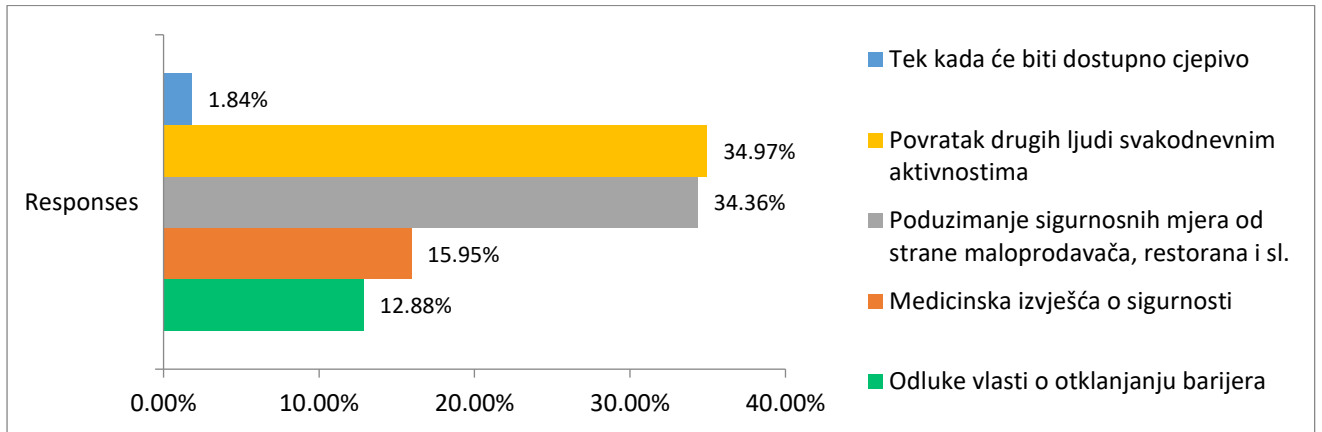
Graf 17: Aktivnosti i vrijeme utrošeno na njih



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

U početku pandemije COVID-19 zbog proglašenja karantene ljudi su bili u velikom strahu, kako je vrijeme odmicalo malo su postali opušteniji međutim svakim danom opasnost od zaraze i dalje postoji i ljudi se još u potpunosti nisu vratili svakodnevnim rutinama. Prema ispitanicima poticaj koji ih ohrabruje da se vrate svakodnevnim aktivnostima izvan kuće poput odlaska u trgovački centar, na izlete, u restorane i slično je povratak drugih ljudi svakodnevnim aktivnostima i poduzimanje sigurnosnih mjera od strane maloprodavača, restorana i slično (Graf 18).

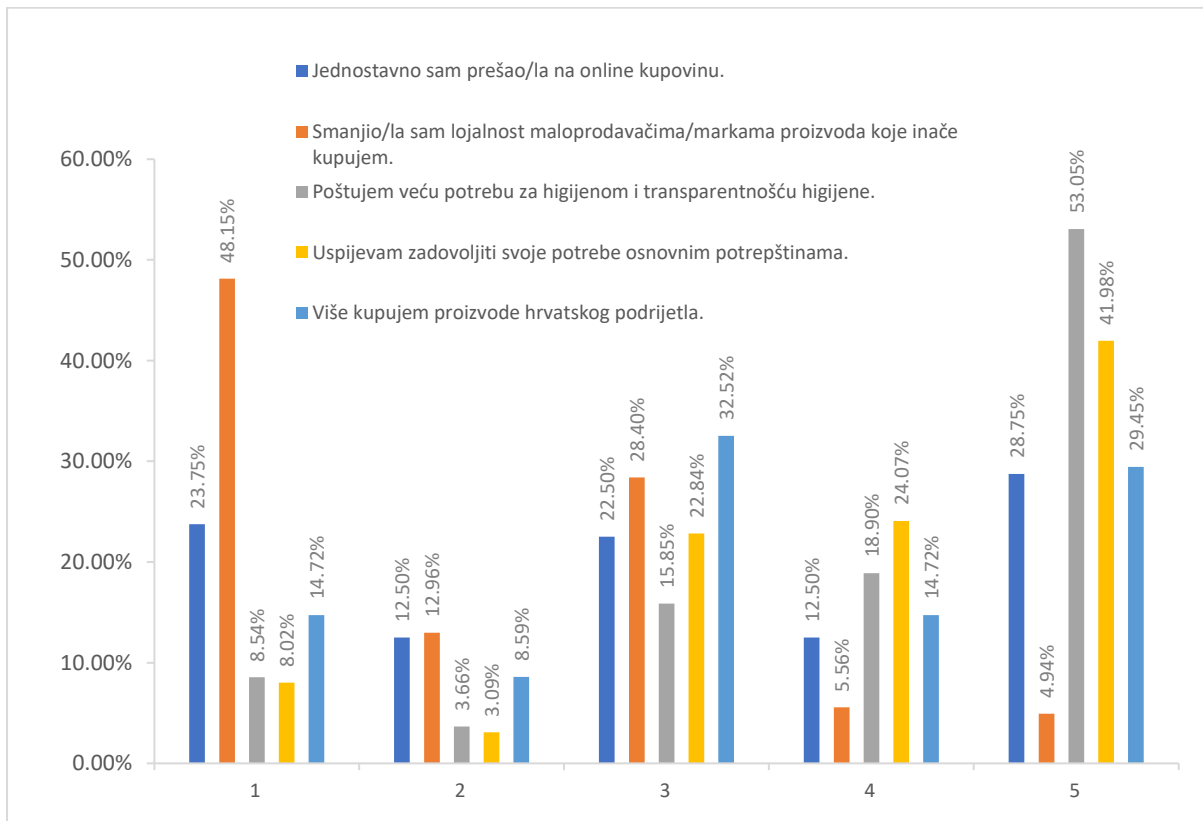
Graf 18: Poticaji za povratak svakodnevnim aktivnostima izvan kuće



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Ispitanici su upitani da ocijene na skali od 1 do 5 stupanj slaganja vezano uz vlastitu prilagodbu novim običajima u kupnji, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem, a odgovori su prikazani u *Grafikonu 19*.

Graf 19: Stupanj slaganja vezano uz potrošačevu prilagodbu novim običajima u kupovini



Izvor: Vlastita izrada autora prema istraživanju

Većina ispitanika (87 ili 53.05%) se u potpunosti slaže da poštuje veću potrebu za higijenom i transparentnošću higijene, te 41,98% ispitanika se u potpunosti slaže da uspijeva zadovoljiti svoje potrebe osnovnim potrepštinama (68 ispitanika). Najviše ispitanika se ne slaže sa činjenicom da su smanjili lojalnost maloprodavačima ili markama proizvoda koje inače kupuju (78 ispitanika). Od 160 osoba koje su odgovorile na ovo pitanje (ostale su ga preskočile) njih 38 se u potpunosti ne slaže da su jednostavno prešli na online kupovinu, a njih 46 se pak u potpunosti slaže. Novim običajem da više kupuju proizvode domaće proizvodnje u potpunosti se slaže 48 ispitanika, a veći broj, njih 53 niti se slaže, niti ne.

#### **4.4. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja**

Svako istraživanje ima svoja određena ograničenja na koja treba pripaziti prilikom analize dobivenih rezultata. Potrebno je naglasiti da se istraživanje provelo u vrijeme kada je i dalje pandemija COVID-19 prisutna te se to odrazilo i na dobivene rezultate.

Ograničenje istraživanja proizlazi iz strukture anketnog upitnika, odnosno anketni upitnik nije strukturiran na način da se na svako pitanje mora dati odgovor, zato je zabilježeno da je par ispitanika preskakalo pitanja. Drugo ograničenje proizlazi iz trenutne situacije pandemije COVID-19, ispitanici odnosno potrošači još nisu stekli neke nove navike pri kupnji koje mogu osvijestiti, obzirom da se svakodnevno mijenjaju pravila ponašanja i uvode mjere što vodi ka čestim promjenama ponašanja potrošača. Treće ograničenje vezano je za broj ispitanika koji su ispunili upitnik, očekivalo se da će se kupiti 200 odgovora. Također, na rezultate istraživanja moglo je utjecati i to što je anketni upitnik distribuiran isključivo putem društvenih mreža, pa su ga stoga ispunjavali i mlađi ispitanici. Osobe starije životne dobi gotovo da nisu bile dio ovoga istraživanja, vjerojatno jer se slabije služe internetom od mlađe populacije.

Rezultati provedenog istraživanja, kao i ograničenja istraživanja omogućuju davanje smjernica za buduća istraživanja utjecaja pandemije COVID-19 na promjene ponašanja maloprodavača. Preporuke za buduća istraživanja odnose se na uzorak ispitanika, u ovom istraživanju bio je prigodan, ali bi za točnije rezultate bilo potrebno provesti anketni upitnik na puno većem uzorku ispitanika. Također preporuka za daljnje istraživanja da se uključe i dodatni oblici distribucije anketnog upitnika kako bi uzorak ispitanika bio što prikladniji. Još jedna od

preporuka je da se anketni upitnik napravi tako da se od svakog ispitanika na svako pitanje sigurno dobije odgovor.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje maloprodajnim lancima i prehrambenim proizvodima od iznimne su važnosti za gospodarstvo, ali i za funkcioniranje svakodnevnog života. Čine ih veći broj aktivnosti i sudionika, a cilj je kao i u svakom opskrbnom lancu proizvod dostaviti do krajnjeg kupca ili potrošača i ispuniti njihova očekivanja. Pojavom pandemije COVID-19 došlo je do disrupcije opskrbnih lanaca, poduzeća su se našla pred velikim izazovom, dolazi do prekida što posljedično dovodi do nestašice proizvoda. Poduzeća se pokušavaju prilagoditi “novom normalnom”, u isto vrijeme zaštititi svoje zaposlenike od moguće zaraze COVIDOM-19 i osigurati nesmetano funkcioniranje opskrbnog lanca kako bi zadovoljili i krajnjeg potrošača. Opskrbni lanci prehrambenih proizvodima su u ovom slučaju pod povećalom, hrana je neophodna za život i samim time se mora osigurati dovoljno zaliha na policama prodavaonica.

S druge strane potrošači su ti koji inače diktiraju trendove i zbog kojih proizvođači, ali i maloprodavači planiraju koje proizvode plasirati na tržište i na koji način. Ponašanje potrošača ovisi o njihovim načinima života i potrebama, također se i mijenja ovisno od situacije do situacije. U ovom slučaju, pandemija COVID-19 je ta koja diktira situaciju, ovisno o broju zaraženih, novim mjerama civilni stožera potrošači mijenjaju svoja ponašanja što se onda odražava na opskrbne lance. U samom početku potrošači nisu znali što da očekuju, došlo je do uvođenja potpune karantene što ih je navelo na velike kupnje i stvaranje zaliha posebice prehrambenih proizvoda poput brašna, kvasca, konzervirane hrane i slično. Što je u konačnici zahtijevalo prvo od maloprodavača osiguranje više takvih proizvoda, a od proizvođača veću proizvodnju.

Prema rezultatima istraživanja može se uočiti kako se potrošači nakon početka pandemije trude vratiti starom načinu života i da su dalje vjerni tradicionalnim oblicima kupovine. Pretežito se mlađe generacije odlučuju na online kupovinu jer im ona nije strana niti od prije. Trude se okrenuti zdravijem načinu života, tako da su više spremni uložiti u proizvode vezane za zdravlje. Također pandemija COVID-19 ih je navela da više troše na bitnije proizvode poput hrane, lijekova, a manje na modne dodatke i odlaske po restoranima. Zbog rada od kuće ljudi imaju više vremena te se okreću aktivnostima za koje do sada nisu imali vremena i aktivnostima koje čuvaju zdravlje.



Što se tiče budućnosti i pandemije COVID -19 može se reći da se situacija mijenja iz dana u dan. Promjene potrošača će se mijenjati kako se pandemija bude razvijala. Na maloprodavačima je da nađu način da sigurno distribuiraju proizvode do kupaca. Potrošačima treba biti cilj da odaberu siguran način kupovine koji će im odgovarati i da pomognu maloprodavačima, posebice onima domaćim kupnjom njihovih proizvoda kako bi očuvali poslovanje i imali minimalne gubitke. Opskrbni lanci će se i dalje naći pred izazovima, ali primjenjujući razvijenu tehnologiju u svome poslovanju, prateći tržište moći će reagirati na vrijeme i ljudima osigurati sigurne proizvode pogotovo ako su u pitanju prehrambeni proizvodi.

## POPIS LITERATURE

1. Alvarez& Marshal (2020). *The shape of retail: Consumers and new normal* [online]. Dostupno na: [https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/consumers\\_and\\_the\\_new\\_normal.pdf](https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/consumers_and_the_new_normal.pdf) [25.09.2020.]
2. Ayers J.B. i Odegaard M.A. (2018) *Retail Supply Chain Management: Second Edition*. 2.izd. London: CRC Press
3. Baldwin R. i Weder di Mauro B. (2020) *Economics in the Time of COVID-19*. 1.izd. London: CEPR Press
4. Baum M. (2020) *Food Retail Supply Chain Trends That Are Here to stay* [online]. Food Manufacturing Industry. Dostupno na: <https://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2019/07/18/food-retail-supply-chain-trends-that-are-here-to-stay> [26.09.2020.]
5. Bendeković J., Naletina D., Nola I. (2015) *Food safety and food quality in the supply chain*. In: Knego N., Renko S., Knežević B. (eds.). Proceedings of The International Scientific Conference „Trade Perspectives 2015: Innovations in Food Retailing“.
6. Bourlakis M.A. i Weightamn P.W.H. (2004) *Food Supply Chain Management*. 1.izd.Oxford: Blackwell Publishing Ltd
7. Caldwell J. (2020) *How Covid-19 is impacting various points in the US food & ag supply chain* [online]. AgFunderNews Dostupno na: <https://agfundernews.com/how-covid-19-is-impacting-various-points-in-the-food-ag-supply-chain.html> [18.09.2020.]
8. Caldwell J. (2020) *How Covid-19 is impacting various points in the US food & ag supply chain*. [online]. AgFunderNews.
9. Carroll N. (2020) *COVID-19's impact on the UK grocery market*. [online]. London: Mintel Group Ltd. Dostupno na: <https://www.mintel.com/blog/retail-market-news/covid-19s-impact-on-the-uk-grocery-market> [23.travnja 2020.]
10. Chopra S., Meindl P. (2013) *Supply chain management: Strategy, Planning and Operations*. 5. izd. Pearson
11. Dani S. (2015) *Food Supply Chain Management and Logistics: From farm to fork*. 1.izd. London: Kogan Page Limited.
12. Dujak D. (2012) *Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem*.Doktorska disertacija.Osijek: Ekonomski fakultet

13. Eastham J.F., Sharples L. i Bell S.D. (2001) *Food Supply Chain Management: Issues for the hospitality and retail sectors*. 1.izd. Oxford: Butterworth-Heinemann
14. Evans M.(2020.) *Euromonitor: Maloprodajni ekosustav u doba krize COVID-19* [online]. InStore Magazin. Dostupno na: <https://www.instore.hr/analize/euromonitor-maloprodajni-ekosustav-u-doba-krize-covid-19-12274.html> [27.09.2020.]
15. Fabry H.(2020.) *Consumer habits on POS : a quick look on today's customer* [online]. Marins A Quad In store Company. Dostupno na: <https://marins.net/en/consumer-habits-on-pos-a-quick-look-on-todays-customer/> [31.09.2020.]
16. Fernie J. i Sparks I. (2014) *Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 4. izd. London: Kogan Page Limited
17. HACCP (2020.) [online ]. Dostupno na: <https://www.hah.hr/arhiva/haccp.php> [04.09.2020]
18. Hasell J. (2020.) *Which countries have protected both health and the economy in the pandemic?* [online] University of Oxford. Dostupno na: <https://ourworldindata.org/covid-health-economy> [30.10.2020.]
19. Jones K. (2020) *These charts show how COVID-19 has changed consumer spending around the world* [online] World Economic Forum. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/coronavirus-covid19-consumers-shopping-goods-economics-industry> [01.10.2020.]
20. Jones L., Palumbo D., Brown D. *Coronavirus: A visual guide to the economic impact* [online] . BBC. Dostupno na : <https://www.bbc.com/news/business-51706225> [24.09.2020.]
21. Kesić T. (2006) *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Naklada Opinio
22. Knežević S., Bilić N. (2015) *Utjecaj kulture na ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj*. Izd.6.Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,
23. Knežević S., Bilić N., Petrović T. (2015) *Utjecaj novih komunikacijsko informacijskih tehnologija na ponašanje potrošača u kupovini prehrambenih proizvoda*. Izd.1.Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku
24. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong G. (2006) *Osnove marketinga*. 4.izdanje, Zagreb: Naklada MATE
25. Larsen M.S.(2020). *Očekuje nas rast e-trgovine, manja impulsna kupovina i veći fokus na lokalne proizvode* [online]. Progressive. Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=7401> [19.09.2020.]

26. McKinsey&Company (2020) *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*. [online]. New York: McKinsey&Company. Dostupno na : <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19> [30.travnja 2020.]
27. Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D. i Zacharia Z. G. (2001) *Defining Supply Chain Management*. 2.izd. Journal of Business Logistics, Blackwell Publishing Ltd.
28. Mesić Ž. (2014) *Uspješnost opskrbnih lanaca tradicijskih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda- percepcija članova lanaca*. Doktorski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
29. Nielsen (2020). *Impact of COVID-19 on consumer behavior* [online]. The Nielsen Company Dostupno na: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/03/Impact-of-COVID-19-on-Consumer-Behavior-Global.pdf> [25.09.2020.]
30. OECD (2020). *Policy Responses to Coronavirus ( COVID-19): Food Supply Chains and COVID-19: Impacts and Policy Lessons*[online]. Dostupno na: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/food-supply-chains-and-covid-19-impacts-and-policy-lessons-71b57aea/> [25.09.2020.]
31. Parsons T. (2020) *How Coronavirus will affect the global supply chain*. [online]. Baltimore: Johns Hopkins University . Dostupno na: <https://hub.jhu.edu/2020/03/06/covid-19-coronavirus-impacts-global-supply-chain/> [23.travnja 2020.]
32. Parsons T.(2020) *How Coronavirus will affect the global supply chain*. [online]. Baltimore, Maryland: John Hopkins Universty. Dostupno na: <https://hub.jhu.edu/2020/03/06/covid-19-coronavirus-impacts-global-supply-chain/> [23.04.2020.]
33. Parsons T.(2020.) *How Coronavirus will affect the global supply chain* [online]. Johns Hopkins University. Dostupno na : [https://hub.jhu.edu/2020/03/06/covid-19-coronavirus-impacts-global-s\]upply-chain/](https://hub.jhu.edu/2020/03/06/covid-19-coronavirus-impacts-global-s]upply-chain/) [31.09.2020.]
34. Perret M. i Gilbert H.(2020) *Coronavirus:Fears are growing over the impact on the food and drink supply chains*. [online]. Food Manufacture. Dostupno na : <https://www.foodmanufacture.co.uk/Article/2020/03/04/Fears-over-food-impact-of-coronavirus> [23.travnja 2020.]

35. Pliva (2020) *Novi koronavirus i COVID-19* [online]. Dostupno na:  
<https://www.plivazdravlje.hr/tekst/clanak/33401/Novi-koronavirus-i-COVID-19.html>  
[22.09.2020.]
36. Poslovni FM (2020) *Istraživanje o utjecaju koronavirusa na kupovne navike potrošača*  
[online]. Dostupno na: <https://www.poslovnifm.com/gia/gia-hrvatska/istrazivanje-o-utjecaju-koronavirusa-na-kupovne-navike/> [27.09.2020.]
37. Previšić J. i Ozretić Došen Đ. (2007) *Osnove marketinga*. Zagreb: Naklada Adverta
38. Radu V.(2020) *Consumer behavior in marketing – patterns, types, segmentation* [online]  
Ecommerce Growth Blog. <https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior-in-marketing-patterns-types-segmentation.html> [01.10.2020]
39. Randall W. S., Gibson B. J., Defee C. C., & Williams B. D. (2011). *Retail supply chain management: key priorities and practices*. The International Journal of Logistics Management.
40. Ray R.(2020) *Supply Chain Management for Retailing*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi, India.
41. Reardon T., Bellemare M.F. i Zilberman, D.(2020) *How COVID-19 may disrupt food supply chains in developing countries*. [online].Washington: International food policy research Institute. Dostupno na: <https://www.ifpri.org/blog/how-covid-19-may-isrupt-food-supply-chains-developing-countries> [23.travnja 2020.]
42. Reimer J.(2020) *Supply chain during COVID-19: what went wrong?*[online] HERE Three Sixty. Dostupno na: <https://360.here.com/covid-19-supply-chain-disruption> [01.09.2020]
43. Rogers K.,Cosgrove A.(2020) *Future Consumer Index: How COVID-19 is changing consumer behaviors*. [online]. Ernst & Young Global Limited. Dostupno na:  
[https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior) [15. svibnja 2020.]
44. Sogani A. (2020.) *The Great Lockdown vs. The Great Depression and the 2008 Global Financial Crisis* [online]. E-International Relations. Dostupno na: <https://www.e-ir.info/2020/07/02/the-great-lockdown-vs-the-great-depression-and-the-2008-global-financial-crisis/> [27.09.2020.]
45. Turcic D. (2020.) *How COVID-19 is affecting the global supply chain* [online].  
Riverside: University of California. Dostupno na:  
<https://news.ucr.edu/articles/2020/04/29/how-covid-19-affecting-global-supply-chain>  
[27.09.2020.]

46. UN: ECLAC (2020) *Special Report COVID-19: The effects of the coronavirus disease (COVID-19) pandemic on international trade and logistics* [online] Dostupno na: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45878/1/S2000496\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45878/1/S2000496_en.pdf) [31.09.2020.]
47. UNIDO (2020) *Coronavirus: the economic impact-10 July 2020* [online] Beč: United Nations Industrial Development Organization. Dostupno na: <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-10-july-2020> [19.09.2020.]
48. Vader R., Martin P. i Qisn J.(2020) *The realities of retailing in a COVID -19 world.* [online]. KPMG. Dostupno na: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/realities-of-retailing-in-covid-19-world.html> [23.travnja 2020.]
49. WHO (2020.) *Coronavirus Disease ( COVID-19) Dashboard* [online]. Dostupno na : <https://covid19.who.int/> [22.09.2020.]
50. World Bank Group (2020) *The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade* [online] Dostupno na : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/295991586526445673/pdf/The-Potential-Impact-of-COVID-19-on-GDP-and-Trade-A-Preliminary-Assessment.pdf> [01.10.2020]
51. WTO (2020) *E-commerce, trade and the COVID-19 pandemic* [online] Dostupno na : [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/covid19\\_e/ecommerce\\_report\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf) [31.09.2020]
52. Žižek S. (2020) *Pandemic: COVID-19 Shakes the World.* London. New York: OR Books

## POPIS SLIKA

Slika 1: Faze opskrbnog lanca .....	4
Slika 2: Procesi proizvođačkog i maloprodajnog opskrbnog lanca .....	6
Slika 3: Faze u evoluciji lanca opskrbe hranom .....	7
Slika 4: Direktna distribucija .....	13
Slika 5: Centralna distribucija.....	14
Slika 6: Multi- temperaturno vozilo.....	22
Slika 7: Smanjenje broja radnih sati .....	29
Slika 8: Uvoz i izvoz u zemljama u razvoju i razvijenim zemljama .....	32
Slika 9: Trgovina po "sektorima" .....	34
Slika 10: Pet različitih uloga potrošača pri kupnji .....	44
Slika 11: Pet faza donošenja odluke o kupnji .....	45
Slika 12: Usporedba učestalosti kupovine prije i tijekom pandemije u Hrvatskoj .....	54

## POPIS TABLICA

Tablica 1: BDP po zemljama, u odnosu na prethodnu godinu , 2020Q2.....	31
Tablica 2: Tri skupine čimbenika koje utječu na ponašanje potrošača.....	43
Tablica 3: Četiri glavne vrste ponašanja potrošača.....	51
Tablica 4: Mjesto stanovanja .....	58
Tablica 5: Novosti u kupovini koju su potrošči isprobali od početka pandemije COVID-19.	63
Tablica 6: Razina sveukupne potrošnje (online i offline) pojedine kategorije proizvoda i usluga .....	67



## POPIS GRAFIKONA

Graf 1: Slučajevi zaraze prema regijama WHO-a .....	26
Graf 2: Smrtni slučajevi prema regijama WHO-a .....	27
Graf 3: Lockdown 2020. vs. Financijska kriza 2009. ....	28
Graf 4: Trgovina Kine sa EU (siječanj 2020.-travanj 2020.).....	33
Graf 5: Kupci koji su isprobali nove kupovne navike za vrijeme pandemije COVID-19(%) .52	
Graf 6: Indeksi pouzdanja - Hrvatska .....	55
Graf 7: Optimističnost u zemljama za vrijeme COVID -19 .....	56
Graf 8: Spol ispitanika .....	58
Graf 9: Dob ispitanika.....	59
Graf 10: Ukupni prosječni mjesečni dohodak kućanstva .....	59
Graf 11: Prosječni postotak kupovine pojedinih kategorija proizvoda online prije početka pandemije COVID-19.....	60
Graf 12: Usporedba kupovine proizvoda prije i nakon početka pandemije COVID-19.....	61
Graf 13: Online kupovina pojedinih kategorija proizvoda u narednom periodu .....	62
Graf 14: Utjecaj prestanka krize COVID-19 na novostečene navike potrošača u kupovini ...	63
Graf 15: Pet najčešćih razloga koji su potaknuli potrošače na kupovinu nove marke proizvoda tijekom COVID -19 pandemije.....	65
Graf 16: Aktivnosti koje potrošači primjenjuju u kupovini i kako je pandemija COVID-19 utjecala na usvajanje tih aktivnosti .....	66
Graf 17: Aktivnosti i vrijeme utrošeno na njih .....	68
Graf 18: Poticaji za povratak svakodnevnim aktivnostima izvan kuće .....	69
Graf 19: Stupanj slaganja vezano uz potrošačevu prilagodbu novim običajima u kupovini...	69

## PRILOG

Prilog 1. Anketni upitnik utjecaja pandemije COVID – 19 na promjenu kupovnih navika potrošača

1. Koliki ste udio kupovine pojedinih kategorija proizvoda (0-100%) obavljali online prije početka pandemije COVID-19? Ukoliko dotičnu kategoriju ne kupujete online, unesite 0.

Lijekovi bez recepta	
Prehrambeni proizvodi	
Kućanske potrepštine	
Proizvodi za osobnu njegu	
Alkohol Namještaj	
Hrana „za van“	
Proizvodi za fitness i wellness	
Vitamini i dodaci prehrani	
Proizvodi za djecu	
Nakit	
Odjeća	
Obuća	
Dekoratívna kozmetika	
Modni dodaci	
Knjige, časopisi, novine	
Elektronički gadgeti	
Proizvodi za zabavu kod kuće	

2. Koliki ste udio kupovine pojedinih kategorija proizvoda (0-100%) obavljali online nakon početka pandemije COVID-19? Ukoliko dotičnu kategoriju ne kupujete online, unesite 0.

Lijekovi bez recepta	
Prehrambeni proizvodi	
Kućanske potrepštine	
Proizvodi za osobnu njegu	
Alkohol Namještaj	
Hrana „za van“	
Proizvodi za fitness i wellness	
Vitamini i dodaci prehrani	
Proizvodi za djecu	
Nakit	
Odjeća	
Obuća	
Dekoratívna kozmetika	
Modni dodaci	
Knjige, časopisi, novine	
Elektronički gadgeti	
Proizvodi za zabavu kod kuće	

3. Namjeravate li u naredna 2 tjedna smanjiti online kupovinu, povećati online kupovinu ili otprilike podjednako kupovati online pojedine kategorije proizvoda?

	SMANJITI	POVEĆATI	OTPRILIKE PODJEDNAKO	NE KUPUJEM ONLINE
Prehrambeni proizvodi				
Kućanske potrepštine				
Proizvodi za osobnu njegu				
Lijekovi bez recepta				
Vitamini i dodaci prehrani				
Proizvodi za zabavu kod kuće (video igre, društvene igre ...)				
Knjige, časopisi, novine				
Elektronički gadgeti				
Proizvodi za djecu				
Dekorativna kozmetika				
Alkohol				
Proizvodi za fitness i wellness				
Obuća				
Odjeća				

4. Koju novost u kupovini ste isprobali od početka pandemije COVID-19 ?

- Novi način dostave proizvoda
- Novu marku proizvoda
- Nova fizička ili online prodavaonica
- Trgovačke marke maloprodavača
- Kupovinu online
- Ništa od navedenog
- Nešto drugo (molimo navedite što): \_\_\_\_\_

5. Kako će prestanak krize COVID-19 utjecati na vaše novostečene navike u kupovini?

	Neću koristiti nakon COVID-19 krize	Koristiti ću paralelno s uobičajenim kupovnim navikama	Odustati ću od prijašnjih kupovnih običaja i koristiti samo novostečene navike
Novi način dostave proizvoda			
Nova marka proizvoda			
Nova fizička ili online prodavaonica			
Trovačke marke maloprodavača			
Kupovina online			

6. Koji su glavni razlozi koji su vas potakli na kupovinu nove marke proizvoda tijekom COVID-19 pandemije (odaberite najviše 3)?

- Proizvod je bio dostupan na zalihi
- Proizvod je dostupan u prodavaonici u kojoj kupujem
- Bolja cijena
- Veća vrijednost
- Niži trošak dostave
- Veće pakiranje
- Bolja kvaliteta
- Ekološko podrijetlo proizvoda
- Bolje higijenske mjere vezane uz proizvod
- Poticanje lokalnog poduzetništva
- Odgovorno ponašanje proizvođača prema zaposlenicima
- Nisam kupio/la novu marku proizvoda

7. Označite koje od aktivnosti primjenjujete u kupovini i kako je pandemija COVID-19 utjecala na usvajanje tih aktivnosti.

	Koristim tek od kad je počela pandemija	Koristim više od kad je počela pandemija	Koristim otprilike podjednako prije početka i tijekom pandemije	Koristim manje od početka pandemije	Uopće ne koristim
Dostava hrane iz restorana					
Dostava namirnica					
Drive thru u restoranima brze prehrane					
Samoposlužne blagajne					
Preuzimanje hrane ispred restorana					
Kupovina online, preuzimanje u prodavaonici					

8. Namjeravate li u naredna 2 tjedna smanjiti, povećati ili održati otprilike podjednaku razinu sveukupne potrošnje (online i offline) na pojedine kategorije proizvoda i usluga?

	SMANJITI	POVEĆATI	OTPRILIKE PODJEDNAKO
Prehrana			
Kućanske potrepštine			
Proizvodi za osobnu njegu			
Dostava proizvoda			
Proizvodi za djecu			
Usluge restorana brze prehrane			
Usluge tradicionalnih restorana			
Dekorativna kozmetika			
Odjeća			
Obuća			
Namještaj			
Nakit			
Modni dodaci			

9. Namjeravate li u naredna 2 tjedna izdvojiti više, manje ili otprilike isto vremena kao i prije na pojedine aktivnosti?

	VIŠE VREMENA	MANJE VREMENA	OTPRILIKE ISTO KAO PRIJE
Kuhanje			
Unapređenje doma			
Gledanje televizije			
Vježbanje			
Praćenje vijesti			
Društvene mreže			
Razmjenjivanje poruka putem mobitela			
Poslovne aktivnosti			

10. Što od sljedećeg vas potiče i ohrabruje da se vratite svakodnevnim aktivnostima izvan kuće, npr. odlazak u trgovački centar, restoran itd.?

- Odluke vlasti o otklanjanju barijera
- Medicinska izvješća o sigurnosti
- Poduzimanje sigurnosnih mjera od strane maloprodavača, restorana i sl.
- Povratak drugih ljudi svakodnevnim aktivnostima
- Tek kada će biti dostupno cjepivo

11. Ocjenite na skali od 1 do 5 stupanj slaganja vezano uz vlastitu prilagodbu novim običajima u kupovini (1 - u potpunosti se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Jednostavno sam prešao/la na online kupovinu.					
Smanjio/la sam lojalnost maloprodavačima/markama proizvoda koji inače kupujem.					
Poštujem veću potrebu za higijenom i transparentnošću higijene.					
Uspijevam zadovoljiti svoje potrebe osnovnijm potrepštinama.					
Više kupujem proizvode hrvatskog podrijetla.					

12. Spol

- Muško
- Žensko



13. Dob

- 17 godina i manje
- 18 do 32
- 33 do 47
- 48 do 66
- 67 i više

14. Mjesto stanovanja

- Urbana sredina
- Ruralna sredina

15. Ukupni prosječni mjesečni dohodak kućanstva

- do 5000 HRK
- 5001 - 10000 HRK
- 10001 - 15000 HRK
- 15001 - 20000 HRK
- više od 20001 HRK

## **ŽIVOTOPIS STUDENTICE**

### **OSOBNI PODACI**

Adresa: Gorjanska 3, 10 000 Zagreb  
Mobilni telefon: +385994534007  
Email: [sara.pezerovic@gmail.com](mailto:sara.pezerovic@gmail.com)  
Datum i mjesto rođenja: 21. kolovoz 1995., Zagreb

### **OBRAZOVANJE**

2014. - danas Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
2008.-2012. Gimnazija Ivana Supeka, "X. gimanzija", Zagreb

### **RADNO ISKUSTVO**

2018.-danas Administrator u građevinskoj firmi Strabag

### **OSOBNNE VJEŠTINE**

Jezici	Razumijevanje	Govor	Pisanje
Engleski jezik	B2	B1	B1

### **RAČUNALNE VJEŠTINE**

- MS Office paket (Word, Excel, PowerPoint)

### **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE**

Odgovornost, kreativnost, snalažljivost u turbulentnom okruženju, dobre komunikacijske vještine.