

# Problemi cestovnog prijevoza kao dijela opskrbnog lanca za vrijeme COVID-19

---

**Stančić, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:103049>

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

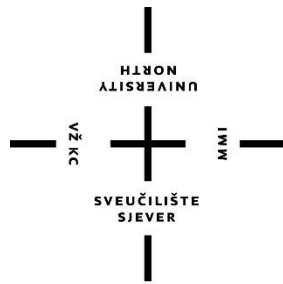
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

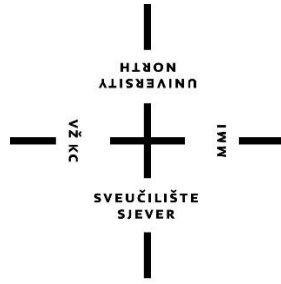
**Diplomski rad**

**Problemi cestovnog prijevoza kao dijela opskrbnog lanca za  
vrijeme COVID-19**

**Nikola Stančić, 0336027059**

Koprivnica, srpanj 2024.





# Sveučilište Sjever

**Održiva mobilnost i logistički menadžment**

**Diplomski rad**

## **Problemi cestovnog prijevoza kao dijela opskrbnog lanca za vrijeme COVID-19**

**Student**

Nikola Stančić, 0336027059

**Mentor**

doc.dr.sc. Saša Petar

Koprivnica, srpanj 2024.

## **Predgovor**

Izradom ovog diplomskog rada objašnjeno je značenje lanca opskrbe i njegova važnost u poslovanju i svakodnevnom životu te utjecaj krizne situacije na lanac.

Zahvaljujem se svojoj obitelji, kolegama i prijateljima na neprestanoj podršci kroz čitav period mog studiranja te na pružanju stalnog poticaja. Na kraju ponajviše se zahvaljujem mentoru doc.dr.sc. Saši Petru na njegovim predavanjima i podučavanja za vrijeme nastave, te za prihvaćanju mentorstva za ovaj diplomski rad. Zahvaljujem se na njegovom strpljenju, vođenju, savjetima i kritikama za vrijeme pisanja rada i na kraju zahvaljujem se na njegovoj pomoći kod pronalaska ispitanika za izradu istraživanja.

## **Sažetak**

Lanac opskrbe, u današnjem svijetu, ima ključnu ulogu za odvijanje normalnog života ljudi. Njegovo pravilno funkcioniranje omogućava dinamičan i lagodan život općeg stanovništva, na što većina ljudi nije ni obraćala pažnju sve do dolaska pandemije COVID-19 kada se najbolje mogla vidjeti razlika između lanca opskrbe u normalnim uvjetima i u vrijeme globalne krizne situacije. U ovom radu pobliže su objašnjeni lanac opskrbe i njegovo odvijanje u cestovnom prometu u općenitom smislu. Ispitana je reakcija i odgovori lokalnih poduzeća na pojavu krize i njen utjecaj na poslovanje.

Ključne riječi: lanac opskrbe, krizna situacija, cestovni promet

## **Summary**

Supply chain, in today's world, has a crucial role in keeping a normal life of people. Its proper functioning enables a dynamic and easy life of regular population, to what most people didn't even pay attention until the arrival of the COVID-19 pandemic when the large difference between the supply chain in normal circumstances and the supply chain during a global crisis was at its most visible. This paper closely explains the supply chain and its role in road traffic in a general sense. The reaction and responses of local companies to the onset of the crisis and its impact on business were examined.

Keywords: supply chain, crisis, road traffic

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJSKI PROGRAM	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
POSREDOVATEL	Nikola Stančić	NAŠIČKI BRIG	0338027059
DATA	04.07.2024.	POSREDOVANJE	Održivi logistički sustavi
NASLOJ RADA	Problemi cestovnog prijevoza kao dijela opskrbnog lanca za vrijeme COVID-19		
NASLOJ RADA NA ENGL. JEZIKU	Problems of road transport as part of the supply chain during COVID-19		

MENTOR	dr.sc. Saša Petar	STANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Vesna Sesar, predsjednica povjerenstva		
	2. doc.dr.sc. Saša Petar, mentor i član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Mijenko Mustapić, član povjerenstva		
	4. doc.dr.sc. Robert Maršanić, zamjenski član povjerenstva		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BR	196/OMIL/2024
OPIS	<p>Lanac opskrbe, u današnjem svijetu, ima ključnu ulogu za odvijanje normalnog života ljudi. Njegovo pravilno funkcioniranje omogućava dinamičan i lagodan život općeg stanovništva, na što većina ljudi nije ni obraćala pažnju sve do dolaska pandemije COVID-19 kada se najbolje mogla vidjeti razlika između lanca opskrbe u normalnim uvjetima i u vrijeme globalne krizne situacije. U ovom radu pobliže su objašnjeni lanac opskrbe i njegovo odvijanje u cestovnom prometu u općenitom smislu. Ispitana je reakcija i odgovori lokalnih poduzeća na pojavu krize i njen utjecaj na poslovanje.</p> <p>Rad je strukturiran kroz pet osnovnih poglavlja. Prvo poglavlje je uvod koji daje podlogu za daljnji rad. Drugo poglavlje definira što je to lanac opskrbe u općenitom smislu i koja je njegova uloga u svakodnevnom životu. Treće poglavlje definira pandemiju COVID-19, kako je pandemija uzrokovala kriznu situaciju i na koji način je krizna situacija promijenila zapadni svijet i sagledava općenitu promjenu poslovanja. Četvrto poglavlje je provođenje istraživanja i prikaz rezultata na temelju kojih se donosi završni zaključak utjecaja COVID-19 pandemije na lanac opskrbe. Peto poglavlje je zaključak koji dokazuje istinitost ili neistinitost postavljenih hipoteza.</p>

ZADATAK UROČEN

1.7.2024

POTPIŠ MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





—  
|  
HLSBOW  
ALIBERINO  
|

Sveučilište  
Sjever



—  
|  
SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
|

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smija koristiti dijelovi tuđih radova (članci, članka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navođeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim preuzetjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MIRNA STANIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRILAGODBA ZAŠTITNE POUZDANJA NA DIOVA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica  
(upisati ime i prezime)

Mirna Stanić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvočen na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## **Popis korištenih kratica**

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

SAD – Sjedinjene Američke Države

WHO – World Health Organization

CDC – Centers for Disease Control and Prevention

J&J – Johnson & Johnson

RH – Republika Hrvatska

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2.	Radna hipoteza .....	1
1.3.	Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.4.	Struktura diplomskog rada .....	2
2.	Lanac opskrbe .....	3
2.1.	Upravljanje lancem opskrbe.....	6
2.2.	Održavanje lanca opskrbe i njegova važnost .....	12
2.2.1.	<i>Važnost lanca opskrbe za organizaciju .....</i>	<i>13</i>
2.2.2.	<i>Važnost lanca opskrbe u svakodnevnom životu.....</i>	<i>14</i>
2.3.	Lanac opskrbe u transportu .....	16
3.	Pandemija COVID-19.....	18
3.1.	COVID-19 na zapadu.....	19
3.2.	COVID-19 u Hrvatskoj .....	23
3.3.	Osnove kriznog menadžmenta .....	28
4.	Istraživanje: Utjecaj COVID-19 na prijevoznike firme u Hrvatskoj .....	30
4.1.	Poduzeće A.....	35
4.2.	Poduzeće B .....	38
4.3.	Poduzeće C .....	40
4.4.	Poduzeće D.....	43
4.5.	Poduzeće E .....	45
4.6.	Poduzeće F .....	47
4.7.	Poduzeće G.....	48
5.	Rezultati istraživanja.....	51
5.1.	Rezultati intervjua .....	51
5.2.	Rezultati ankete .....	59
5.3.	Analiza dobivenih rezultata.....	65
6.	Zaključak.....	67
7.	Popis literature .....	69
8.	Popis slika .....	73
9.	Popis grafova .....	74

# **1. Uvod**

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem istraživanja je pronalaženje i utvrđivanje utjecaja COVID-19 bolesti, odnosno krizne situacije te mjera koje su donesene od strane državnih vrhova, na prijevoznike organizacije unutar opskrbnog lanca u grani cestovnog prometa. Istražuje se poslovanje gledane organizacije prije, za vrijeme i nakon COVID-19 pandemije te se u principu nastoji odgovoriti na pitanje „Postoje li pozitivni učinci COVID-19 pandemije na poslovanje unutar opskrbnog lanca“.

U cilju da bilo koje poduzeće ostvari maksimalan profit potrebno je pružiti najkvalitetniju uslugu uz što razumniju cijenu i na taj način pridobiti nove klijente te trajno zadržati stare. Pandemija COVID-19 stvorila je kriznu situaciju u kojoj je bilo gotovo nemoguće bilo kojoj organizaciji pružiti jednako kvalitetnu uslugu kao prije krize, pa isto tako i za prijevoznike organizacije.

U poslu organizacije prijevoza u cestovnom prometu potrebna je dobra organizacija i kvalitetna infrastruktura. Uz pojavu krizne situacije, uz potreban još veći stupanj organizacije, jednako važan postaje čimbenik snalažljivost u radu i spremnost pronalaska kvalitetnog rješenja za iznenadnu i nepredviđenu situaciju.

## **1.2. Radna hipoteza**

U radu su postavljene dvije hipoteze:

1. Krizna situacija, ukoliko tretirana na pravi način, može služiti kao prilika za dugoročno poboljšanje poslovanja poduzeća.
2. COVID-19 pandemija natjerala je poduzeća na evoluciju nekih aspekata svojeg poslovanja i donošenja novih principa rada kojih se ta poduzeća drže i danas.

## **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Osnovni cilj diplomskog rada je istražiti kako su prijevoznika poduzeća reagirala na pojavu krizne situacije te koliko brzo su se prilagodile na krizu. Istražuje se koliki je omjer firmi koje su iz krize izašle jače nego prije i firmi koje su iz krize izašle slabije nego prije.

Nastoji se saznati na koji način su poduzeća ostvarivala zadane ciljeve poslovanja u vrijeme krizne situacije i koji su bili dugoročni efekti pandemije na poslovanje firme.

## **1.4. Struktura diplomskog rada**

Rad je strukturiran kroz pet osnovnih poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod koji daje podlogu za daljnji rad.

Drugo poglavlje definira što je to lanac opskrbe u općenitom smislu i koja je njegova uloga u svakodnevnom životu.

Treće poglavlje definira pandemiju COVID-19, kako je pandemija uzrokovala kriznu situaciju i na koji način je krizna situacija promijenila zapadni svijet i sagledava općenitu promjenu poslovanja.

Četvrto poglavlje je provođenje istraživanja i prikaz rezultata na temelju kojih se donosi završni zaključak utjecaja COVID-19 pandemije na lanac upskrbe.

Peto poglavlje je zaključak koji dokazuje istinitost ili neistinitost postavljenih hipoteza.

## 2. Lanac opskrbe

Lanac opskrbe je skup svih organizacija, resursa, aktivnosti i tehnologija koje su uključene u proizvodnju i prodaju proizvoda. Lanac opskrbe obuhvaća sve aktivnosti od dostave izvornih materijala od dobavljača do proizvođača kao i dostave do krajnjeg potrošača proizvoda. Dio lanca opskrbe koji uključuje dostavu gotovog proizvoda do krajnjeg potrošača naziva se distribucijski kanal. (Lutkevich, 2021.)

Važno je napomenuti kako lanac opskrbe zapravo nema međunarodno dogovorenu definiciju u literaturi, pa se prema tome može definirati na nekoliko načina. Jedan od načina na koji se može definirati lanac opskrbe je na način da se promatra iz aspekta potrošača. U suštini, lanac se može promatrati kao sustav koji je dizajniran sa isključivim završnim ciljem zadovoljenja potreba potrošača. U tom sustavu promatra se skupina subjekata koji djeluju individualno i povezano, a sve s ciljem dostave gotovog funkcionalnog proizvoda krajnjem potrošaču.

Neki od tih subjekata su:

- Kupci
- Dobavljači sirovina
- Proizvođači finalnih proizvoda
- Distributeri
- Maloprodajni trgovci
- Logistički operateri
- Prijevoznici. (Smolković, 2017.)

Subjekti u lancu su ti koji izvode aktivnosti u lancu opskrbe. Svaka aktivnost u lancu opskrbe ima svoje podaktivnosti i procese unutar samih aktivnosti, ali svrha svake aktivnosti je da jedna druga nadopunjuje i da se jedna na drugu nastavlja. Na taj način, uz dobro izvedene aktivnosti, dobiva se složena mreža (ili lanac) subjekata koji dostavljaju finalni proizvod do krajnjeg potrošača na najbrži i najučinkovitiji mogući način.

Uz pravilno isplaniran i izveden lanac opskrbe se vrijeme dostave proizvoda ubrzava, što ima direktan utjecaj na zadovoljstvo potrošača. (Lutkevich, 2021.)

Funkcionalnost opskrbnog lanca ovisi o međudjelovanju subjekata koji imaju ulogu u lancu. Kao subjekte u lancu opskrbe mogu se svrstati proizvođači, dobavljači, prijevoznici, logistički operateri, distributeri, skladišta kao i svi ostali međusubjekti koji su uključeni u proces putovanja proizvoda do krajnjeg potrošača. (Smolković, 2017.)

Na slici 1. se može vidjeti slikovit prikaz subjekata u lancu opskrbe.

Na slici se također može vidjeti da svaka aktivnost mora biti dovršena kako bi sljedeća aktivnost mogla započeti. To za posljedicu ima da ukoliko dođe do zastoja unutar bilo koje aktivnosti u lancu, to će se osjetiti u svakom procesu lanca i dodatno će se usporiti isporuka finalnog proizvoda.



*Slika 1 Lanac opskrbe*

*(izvor: Nikola Knego, Sanda Renko, Blaženka Kneževi: Perspektive trgovine 2013.)*

Jedan od razloga zašto ne postoji jedna dogovorena definicija lanca opskrbe je zato što postoji mnogo vrsta lanaca opskrbe i njegove strukture. Svaki lanac nije isti, odnosno aktivnosti i procesi unutar lanca ovise o tome kakva roba se proizvodi ili o tome kakva usluga se pruža. U nekim situacijama biti će potrebno izvesti određene radnje proizvodnje, nabave ili distribucije, a u drugim situacijama će biti potrebno izvesti samo neke od tih procesa. (Economy-Pedia.com)

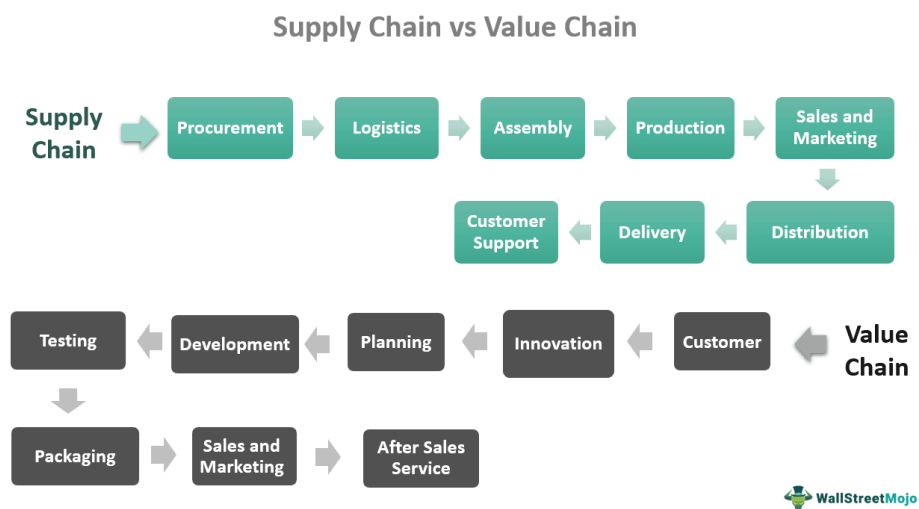
Bez obzira na strukturu lanca i aktivnosti unutar njega postoje određene aktivnosti koje se smatraju kao uobičajene za lanac opskrbe:

- Planiranje
- Upravljanje dionicima
- Obrada narudžbe
- Transferi i oprema
- Praćenje i kontrola nepredviđenih događaja
- Služba za korisnike
- Administracija jamstava
- Obrada plaćanja. (Economy-Pedia.com)

Lanac opskrbe može se usporediti sa lancem vrijednosti. Oni na drugačije načine doprinose vrijednosti finalnog proizvoda. Lanac opskrbe ima zadaću zadovoljiti zahtjeve potrošača, dok lanac vrijednosti nastoji dodati vrijednost proizvodu. Svrha lanca vrijednosti je dati tvrtki konkurentsku prednost u industriji. (Lutkevich, 2021.)

Ova dva lanca često se spominju u istom kontekstu jer mogu imati zajedničke subjekte, ali važno je napomenuti da se fundamentalno razlikuju jer imaju potpuno drugačiju svrhu i pristup. Lanac opskrbe se bavi proizvodnjom i distribucijom proizvoda dok lanac vrijednosti u svakom koraku procesa povećava vrijednost proizvoda. Kod njega se fokusira isključivo na aktivnosti kao što su inovacija i marketing dok lanac opskrbe nema nikakve poveznice s dodavanjem vrijednosti proizvoda. (Vaidya 2022.)

Prema tome, može se zaključiti da je lanac opskrbe usmjeren prema potrošaču i njegovim potrebama dok je lanac vrijednosti okrenut organizaciji (tvrtki) i služi kako bi pridonio njihovom profitu i statusu na tržištu. Slika 2. slikovito prikazuje procese unutar ova dva lanca.



*Slika 2 Usporedba lanca opskrbe i lanca vrijednosti*

(izvor: <https://www.wallstreetmojo.com/supply-chain-vs-value-chain/>)



## 2.1. Upravljanje lancem opskrbe

Upravljanje lancem opskrbe može se definirati kao proces upravljanja i nadgledanja svih aktivnosti, materijala, informacija i financijskih sredstava u cjelokupnom toku u procesu od dobavljača, do proizvođača, do maloprodaje pa sve do krajnjeg potrošača. (Lutkevich, 2021.)

U lancu opskrbe uobičajeno je da svaka organizacija uzima nekoliko uloga u procesu kretanja materijala kroz lanac. Također, uobičajeno je da organizacija preuzima ulogu kupca kada kupuje materijale od dobavljača ili kada koristi usluge prijevoznika. Zatim za ista organizacija kasnije u procesu postaje dobavljač u trenutku kada isporučuju materijale ili uslugu daljnjim organizacijama (subjektima) lanca. (Smolković, 2017.)

Neovisno o vrsti organizacije ili o vrsti opskrbnog lanca, svaki lanac ima istu svrhu, a to je stvoriti što veću moguću vrijednost prilikom kretanja proizvoda od proizvođača do krajnjeg potrošača. To se postiže tokom proizvoda kroz 4 osnovne faze opskrbnog lanca:

- Faza nabave (dobavljači sirovina, komponenata, repromaterijala)
- Faza proizvodnje (proizvođači gotovih proizvoda)
- Faza distribucije (veleprodajni i maloprodajni trgovci, logistički operateri, prijevoznici i drugi subjekti koji zajednički tvore distribucijsku mrežu)
- Faza potrošnje (kupci, odnosno korisnici usluga). (Šafran, 2020.)

Spomenute faze opskrbnog lanca prikazane su na slici 3.



Slika 3 Faze lanca opskrbe

(izvor: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A6519/datastream/PDF/view> )

Važno je napomenuti kako nije neophodno za svaki lanac opskrbe da sadrži svaki od navedenih subjekata, nego se više faza lanca može u potpunosti ili djelomice nalaziti unutar domene istog subjekta. U suštini, to ovisi o vrsti proizvoda i o vrsti tehnologije proizvodnje i prodaje. Prema tome, u nekim organizacijama koje proizvode po narudžbi kupac preuzima robu izravno kod proizvođača, bez posredstva distribucijske mreže. Organizacija ispunjava narudžbu kupca neposredno, tj. proizvodnja započinje u trenutku zaključenja ugovora s naručiteljem, a

primopredaja gotovog proizvoda se obavlja direktno između kupca i proizvođača. U ovom navedenom primjeru ne postoji izdvojena faza distribucije sa svim svojim subjektima jer je ona već integrirana u fazu proizvodnje. Na taj način mogu se izostavljati i druge faze različitim kombinacijama. (Šafran, 2020.)

Strukturu lanca opskrbe čini niz procesa i robnih, informacijskih i financijskih tokova unutar i između pojedinih faza. Nositelji tih procesa i tokova predstavljaju, već prijašnje spomenuti, glavni subjekti lanca opskrbe (dobavljači, proizvođači, distributeri, trgovci, kupci...).

Struktura lanca se može promatrati na 2 načina:

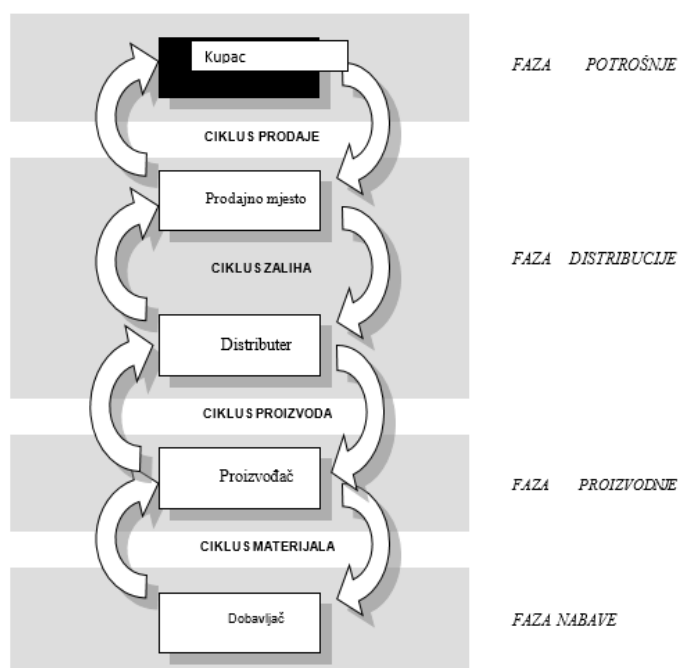
1. S obzirom na funkcionalne cikluse
2. S obzirom na inicijalizaciju. (Horvat, 2017.)

Procesi i tokovi opskrbnog lanca mogu se grupirati u niz funkcionalnih ciklusa koji predstavljaju sučelja između dviju faza, odnosno interakcije subjekata iste faze. (Šafran, 2020.)

Procesi lanca opskrbe mogu se grupirati u niz od sljedeća 4 funkcionalna ciklusa:

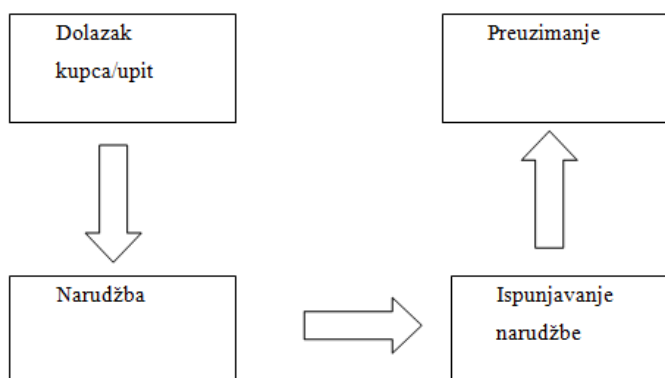
- Ciklus prodaje
- Ciklus zaliha
- Ciklus proizvoda
- Ciklus materijala

Ta 4 ciklusa, zajedno sa fazama i subjektima, mogu se vidjeti na slici 4.



Slika 4 Struktura lanca opskrbe (izvor: Mario Šafran: Planiranje robnih tokova u strukturi opskrbnog lanca – Osnove gospodarske logistike, nastavni materijali)

Ciklus prodaje predstavlja sučelje faze potrošnje i faze distribucije, a odvija se na relaciji prodajno mjesto-kupac. Ovaj ciklus obuhvaća sve procese koji su povezani s primanjem i ispunjenjem zahtjeva kupca. Kupac dolazi na prodajno mjesto (maloprodaju) ili šalje upit i na taj način iskazuje interes za kupnju proizvoda ili usluge. Na taj način kupac stimulira, odnosno inicijalizira ciklus prodaje i djeluje kao završna točka opskrbnog lanca. (Stančić, 2021.)



Slika 5 Shema ciklusa prodaje (izvor: autor)

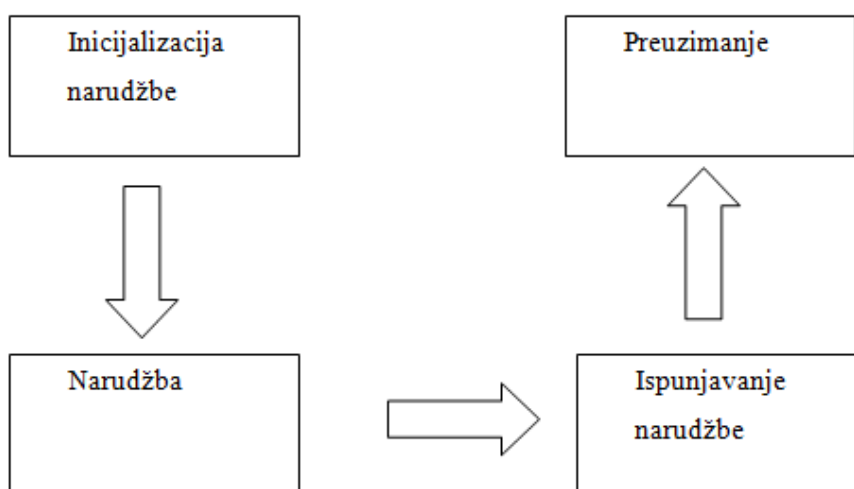
Dolazak kupca/upit – početni korak svakog opskrbnog lanca. Ovaj korak signalizira zainteresiranost kupca za određeni proizvod ili uslugu, a može se očitavati upitom ili dolaskom kupca na prodajno mjesto. Slanje upita podrazumijeva podnošenje zahtjeva za dostavu informacija o određenom proizvodu ili usluzi kao i o uvjetima isporuke. Kupac dolaskom na prodajno mjesto također može zatražiti uvid u informacije o proizvodu ili usluzi i može odabrati određeni proizvod. (Stančić, 2021.)

Narudžba – šalje se nakon upita, a predstavlja iskazivanje odluke o kupnji određenog proizvoda ili usluge. Kupac proizvoda šalje narudžbu zaduženoj službi na prodajnom mjestu i u narudžbi navodi koji proizvod odabire. Nakon primitka narudžbe, prodajno mjesto uzima proizvod sa zaliha prodajnog mjesta i upućuje ga kupcu kroz slijedeći proces ciklusa. (Stančić, 2021.)

Ispunjavanje narudžbe – identificirani naručeni proizvod se isporučuje pošiljatelju narudžbe (kupcu). Cilj ispunjavanja narudžbe je točna i pravovremena isporuka proizvoda kupcu.

Preuzimanje – kupac preuzima odabrani naručeni proizvod i stoga stječe vlasništvo nad tim proizvodom. U pravilu isti proizvod prati određena potrebna dokumentacija. Plaćanje se odvija prema unaprijed dogovorenim uvjetima. (Stančić, 2021.)

Ciklus zaliha se odvija unutar faze distribucije suočava prodajno mjesto i distributera. Ovaj ciklus inicijalizira prodajno mjesto s ciljem zadovoljenja očekivane buduće potražnje kada mu stanje zaliha padne do određene minimalne količine. S ovim se može zaključiti da se ciklus zaliha mnogo ne razlikuje od ciklusa prodaje. Razlika je u tome da u ovom procesu ulogu kupca preuzima prodajno mjesto. Ciklus zaliha obuhvaća procese koji su izravno povezani s nadopunjavanjem zaliha prodajnog mjesta, a ciklus završava kada prodajno mjesto preuzme robu od distributera. (Stančić, 2021.)

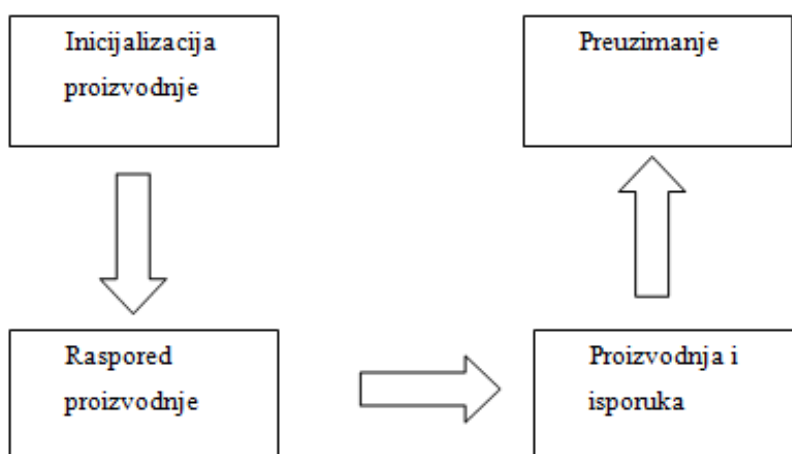


Slika 6 Shema ciklusa zaliha (izvor: autor)

Inicijalizacija narudžbe – predstavlja kriterije i pravila prema kojima se naručuje roba vezana za održavanje zaliha. Cilj održavanja zaliha je da ih konstantno držimo na idealnoj optimalnoj količini. Zalihe se konstantno šalju novim kupcima pa je bitno održavati dobru evidenciju zaliha i nadopunjavati ih na prodajnom mjestu zbog stalne dostupnosti proizvoda. U svrhu održavanja optimalnih zaliha potrebno je dobro isplanirati buduću potražnju proizvoda, dok se u isto vrijeme vodi računa o troškovima prijevoza, skladištenja i rokovima trajanja. Cilj procesa je održavanje ravnoteže između raspoloživosti proizvoda i troškovima držanja zaliha. (Stančić, 2021.)

Narudžba, ispunjavanje narudžbe i preuzimanje odvijaju se na relaciji prodajno mjesto-distributer, kao što je slučaj i kod ciklusa prodaje. Razlika je u tome da ulogu kupca preuzima prodajno mjesto, dok ulogu prodajnog mjesta preuzima distributer. Također, narudžbe koje distributer zaprima od prodajnog mjesta su količinski znatno veće. (Stančić, 2021.)

Ciklus proizvoda se odvija na relaciji distributer-proizvođač, odnosno prodajno mjesto-proizvođač ukoliko se radi o lancu opskrbe bez distributera. Ovaj ciklus predstavlja sučelje faze distribucije i faze proizvodnje, a očituje se u generiranju tokova roba, informacija i finansijskih sredstava. Ovaj ciklus neposredno inicijalizira distributer, ili prodajno mjesto ukoliko lanac opskrbe nema distributera, a može ga inicijalizirati i proizvođač u očekivanju narudžbi ili kada zalihe u njegovom skladištu gotovih proizvoda padne ispod određene razine. Ciklus proizvoda obuhvaća procese koji su izravno povezani sa zadovoljenjem distributerovih potreba vezanih uz održavanje zaliha, a ciklus završava kada distributer preuzme predmet narudžbu. U svakoj situaciji, ukoliko se radi o opskrbnom lancu bez distributera, ulogu distributera preuzima prodajno mjesto. (Stančić, 2021.)



Slika 7 Shema ciklusa proizvoda (izvor: autor)

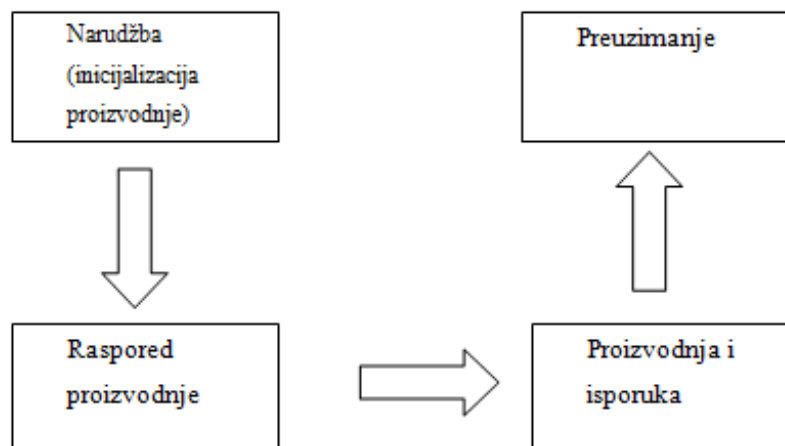
Inicijalizacija proizvodnje – ovim procesom započinje ciklus proizvoda. U ovom procesu se određuju pravila i kriteriji prema kojima se vrši narudžba, odnosno proizvodnja robe u svrhu nadopunjavanja zaliha prodajnog mjesta, distributera ili skladišta gotovih proizvoda proizvođača. Kao što je prethodno spomenuto, bitno je održavanje ravnoteže između držanja dovoljne (optimalne) količine zaliha i troškova stvaranja tih zaliha. Same po sebi, zalihe predstavljaju rizik dodatnog troška u opskrbnom lancu, pa tako i njihovo samo držanje. Ukoliko zalihe nisu na optimalnoj količini može doći do nepotrebnog dodatnog troška koji se mogao izbjeći uz bolju analizu tržišta, odnosno potrebe kupca i ostalih subjekata unutar lanca opskrbe. Proizvodnja može biti inicijalizirana izvana ili unutar samog proizvođača. Inicijalizacija izvan proizvođača se odvija narudžbom od distributera (prodajnog mjesta). Unutarnja inicijalizacija predstavlja inicijativu proizvođača na temelju očekivane buduće potražnje ili aktualnog stanja zaliha skladišta gotovih proizvoda. (Stančić, 2021.)

Raspored proizvodnje – dolazi nakon inicijalizacije proizvodnje, a označava početak operacionalizacije plana proizvodnje. U ovom procesu proizvođač raspoređuje primljene narudžbe na proizvodne linije. U ovom procesu su također zastupljene pripremno – organizacijske radnje kako bi se uz zadane tehnologije, kapacitete voznog parka, raspoložive financijske i materijalne resurse i prioritete isporuke narudžbe ispunile pravodobno i uz minimalne troškove. (Stančić, 2021.)

Proizvodnja i isporuka – proces sličan procesu ispunjavanja narudžbi kod ciklusa zaliha. Kod ovog procesa se roba, uz poštivanje plana i rasporeda proizvodnje, isporučuje distributeru (prodajnom mjestu) odnosno skladištu gotovih proizvoda. Cilj ovog procesa je za kupca osigurati i proizvesti dogovorenu količinu robe ili usluga koja mora biti prihvatljive kvalitete te mora biti pravovremeno isporučena. (Stančić, 2021.)

Preuzimanje – proces kojim završava ciklus proizvoda. U ovom procesu robu preuzima kupac (distributer ili prodajno mjesto) odnosno skladište gotovih proizvoda proizvođača. U principu proces preuzimanja je isti procesu preuzimanja u ciklusu prodaje, s time da kod ovog procesa ne mora nužno doći do prijenosa vlasništva proizvoda. (Stančić, 2021.)

Ciklus materijala predstavlja sučelje faze proizvodnje i faze nabave i uključuje sve procese koji se nalaze na relaciji proizvođač-dobavljač. To je slučaj zbog opskrbe proizvodnih pogona neophodnim sirovinama i repromaterijalom. Ciklus materijala započinje kada proizvođač pošalje narudžbu za proizvod dobavljaču. Također, ciklus može započeti kada dobavljačeva zaliha gotove robe padne ispod određene razine. Ciklus materijala završava kada proizvođač preuzme naručenu robu. (Stančić, 2021.)



*Slika 8 Shema ciklusa materijala (izvor: autor)*

## **2.2. Održavanje lanca opskrbe i njegova važnost**

Danas je opće poznata činjenica da je uspješno upravljanje opskrbnim lance jedan od najbitnijih dijelova većine uspješnih organizacija. Pravilno upravljani lanac opskrbe omogućuje bržu dostavu proizvoda do potrošača i povećava njegovo zadovoljstvo i samim time se povećava snaga organizacije na tržištu. (CSCMP)

Kupci očekuju da njihov proizvod bude ispravan, dostavljen u točno vrijeme i u točnim količinama, na točnu lokaciju i s mogućnošću podrške od strane organizacije nakon primitka proizvoda. To često znači da očekuju da imaju mogućnost povrata proizvoda ako njime nisu zadovoljni. Svako odstupanje od bilo kakvih zadanih zahtjeva kupaca ima za rezultat smanjenje kupčevog zadovoljstva proizvodom i na taj način organizacija riskira gubitak kupca. Kupac je svjestan da na tržištu postoji niz opcija i rijetki su slučajevi u kojima će kupac ostati lojalan jednoj

organizaciji ako mu se drugdje ponudi bolja usluga. Iz tog razloga je bitno da organizacija zadovolji što više kupčevih zahtjeva kako ga konkurencija ne bi privukla. To se postiže pravilnom organizacijom i upravljanje lancem opskrbe.

### **2.2.1. Važnost lanca opskrbe za organizaciju**

Kada sagledavamo lanac opskrbe iz perspektive maloprodaje i/ili proizvođača, uspješno upravljanje lancem rezultira smanjenjem operativnih troškova.

Maloprodajnici se oslanjaju na lanac opskrbe kako bi mogli što brže dostaviti skupe proizvode kako bi izbjegli čuvanje tih proizvoda na skladištu. Skupi proizvodi često dolaze sa većim troškovima skladištenja pa je maloprodajniku u interesu da se takav proizvod što prije proda i dostavi kupcu. Na taj način se smanjuje nabavna cijena. (CSCMP)

Proizvođači se oslanjaju na lanac opskrbe tako da očekuju pouzdanu dostavu materijala do svojih tvornica kako ne bi došlo do manjka materijala potrebnih za proizvodnju. Svaki manjak materijala može prouzrokovati prestanak ili odgodu proizvodnje često ima i svoju novčanu cijenu u obliku neočekivanih troškova za organizaciju. Prema tome, pravovremena dostava materijala do tvornica rezultira smanjenjem troška proizvodnje. (CSCMP)

U lancu opskrbe se formiraju poveznice između subjekata lanca koje zadovoljavaju potrebe kupca uz što manje troškove. Pravilno upravljani lanci opskrbe omogućuju organizaciji da povećava svoju efektivnost na tržištu i ojača svoj status. Primjerice, tvrtka Dell koja se bavi razvojem, proizvodnjom i prodajom osobnih računala, je razvila revolucionarni lanac opskrbe koji je organizaciji omogućio da proizvode svoja računala specifično prema narudžbi kupca i zatim dostaviti računalo izravno do kupca. Na taj način, Dell je uspio izbjeći skladištenje za dijelove računala što im je uštedilo nekoliko milijuna dolara. Na isti način, Dell je izbjegao potrebu za posjedovanjem velikih skladišta za dijelove računala koji bi mogli postati tehnološki zastarjeli u svijetu proizvodnje računala koji se brzo i nepredvidljivo mijenja i neprestano razvija. Na ovaj način se smanjuje sveukupni trošak lanca opskrbe. (CSCMP)

Važnost lanca opskrbe također leži i u financijskoj poziciji organizacije. Svaka organizacija cijeni menadžere lanca opskrbe jer oni pomažu kontrolirati i smanjiti troškove lanca opskrbe. Smanjivanje tih troškova može rezultirati drastičnim povećanjem profita za organizaciju. Primjerice, potrošači SAD-a konzumiraju 2.7 milijardu kutija žitarica na godišnjoj bazi. Znači da smanjivanjem troškova lanca opskrbe žitarica u SAD-u za samo 1 cent po kutiji bi rezultiralo



uštedom od 13 milijuna dolara širom cijele industrije jer je 13 milijardi kutija prošlo kroz poboljšani lanac opskrbe tijekom petogodišnjeg razdoblja. (CSCMP)

Menadžeri lanca opskrbe isto tako smanjuju potrebe za korištenjem dugotrajne imovine kao što su postrojenja, skladišta i prijevozna sredstva u opskrbnom lancu. Ako eksperti lanca opskrbe mogu redizajnirati mrežu tako da se smanji potreba korištenja, primjerice skladišta (ili bilo kojih drugih objekata slične namjene), uštedjet će se financijska sredstva koja bi bila potrošena na izgradnju tih dodatnih objekata. (CSCMP)

Menadžeri lanca opskrbe ubrzavaju brzinu protoka proizvoda do krajnjih potrošača. Ako je menadžer u mogućnosti smanjiti broj dana potrebnih za proizvodnju i dostavu proizvoda do krajnjeg potrošača, moći će ranije fakturirati i naplatiti taj proizvod.

Lanac opskrbe omogućuje organizacijama međusobnu suradnju. Na taj način svaka od tih organizacija stječe poslovnog partnera i generira profit sebi, partneru kao i svakom subjektu unutar lanca opskrbe. (Stančić, 2021.)

### **2.2.2. Važnost lanca opskrbe u svakodnevnom životu**

Iako lanac opskrbe ima veliku važnost u svakoj organizaciji, ne treba zanemariti važnost koju lanac opskrbe ima i u svakodnevnom životu. Opskrbni lanac svakodnevno omogućuje lakši život svakom korisniku, ne samo dostavom naručenih proizvoda, već i dostavom medicinskih potrepština, sudjelovanjem u medicinskim misijama, kriznim situacijama, operacijama oporavka od katastrofe i sl. Da bi društvo i normalan život funkcionirao, danas je neophodno da lanac opskrbe djeluje bez većih poteškoća i potrebno je izbjeći kolaps lanca.

Lanac opskrbe je neophodan element funkcioniranja društva jer omogućuje pravovremenu opskrbu svim resursima koji su potrebni za proizvodnju nekog proizvoda ili provedbu neke usluge. (Kovačić, 2021.)

Pravilno isplaniran i proveden lanac opskrbe pruža najbrži protok informacije, resursa ili materijala do pojedinih organizacija. Outputima tih organizacija dolazi do kompletiranja proizvoda ili usluge te njihove dostave do krajnjeg potrošača i na taj način se najlakše zadovoljavaju potrošačevi zahtjevi. (Praxiom Research Group Limited, 2018.)

Lanac opskrbe pomaže održavati normalan i suvremen ljudski život. Društvo ovisi o opskrbnom lancu na način da očekuju dostavu osnovnih potrepština za život kao što su hrana i voda. Bilo kakve poteškoće ili, u najgorem slučaju, kolaps ovakvog lanca brzo zaprijeti

normalnom ljudskom životu. U slučaju katastrofe, često dolazi do zastoja toka opskrbnog lanca što ostavlja ugrožene ljude zahvaćene katastrofom odcijepljenima od izvora hrane i vode i ostalih neophodnih životnih potrepština. (CSCMP)

Lanac opskrbe omogućuje poboljšavanje zdravstvene zaštite ljudi jer se uz pomoć lanca dostavljaju lijekovi i medicinske potrepštine. U slučaju zdravstvene poteškoće i hitnog slučaja, upravo lanac opskrbe može donijeti prevagu između života i smrti. Dobro organiziran i upravljani lanac opskrbe će na vrijeme dostaviti potrepštine za unesrećenu osobu ili će omogućiti hitan prijevoz te osobe do bolnice. Na taj način lanac opskrbe može spasiti ljudski život. (CSCMP)

Lako zanemariva, ali važna prednost efektivnog lanca opskrbe je zaštita ljudi od klimatskih ekstrema. Ljudi ovise o energetskom opskrbnom lancu za dopremu električne energije do svojih domova i organizacija za struju, svjetlo, grijanje, klimatizaciju, hlađenje i sl. Logističke poteškoće mogu rezultirati prijetnjom za ljudske živote. Na primjer, tijekom velike snježne oluje na istočnoj obali Sjeverne Amerike u siječnju 1998., otkazale su milje električnih vodova što je za posljedicu imalo nestanak električne energije za više od 3 milijuna stanovnika Montreala. Zbog ekstremne hladnoće, došlo je do 30 smrtnih slučajeva i 25% svih stanovnika Montreala su morali napustiti svoje domove u potrazi za skloništem. Uz to, ekonomski troškovi su uključivali 3 milijuna dolara troška izgubljenih poslovima, 1 milijardu dolara troška uništenih domova i 1 milijardu dolara državnih rashoda. (CSCMP)

Lanac opskrbe postavlja temelje za ekonomski rast. Društva s visoko razvijenom infrastrukturom opskrbnih lanaca (suvremeni sustav autocesta, razvijeni sustav željeznica, brojne suvremene luke i zračne luke) su u mogućnosti obavljati izmjenu dobara između organizacija i potrošača brzo i uz niski trošak. Za posljedicu, dolazi do ekonomskog rasta. Daljnji dokaz povezanosti između lanca opskrbe i ekonomskog rasta pokazuje činjenica da većina siromašnih država ima slabo razvijenu infrastrukturu opskrbnih lanaca. (CSCMP)

Kao dodatni rezultat brze i jeftine izmjene dobara potrošači su u mogućnosti si priuštiti kupnju više proizvoda što diže životni standard u tom društvu. Procjenjuje se da troškovi opskrbnog lanca čine 20% cijene proizvoda u SAD-u, a 40% u Kini. Ako se na to nadoda šteta u transportu, ovi troškovi mogu doseći i do 60% ukupne cijene proizvoda u Kini. Ovakvi visoki troškovi u opskrbnom lancu predstavljaju zapreku povećanja životnog standarda za stanovnike Kine. Uslijed toga, Kina je uvelike povećala svoja ulaganja u infrastrukturu opskrbnog lanca. (CSCMP)

Eksperti lanca opskrbe dizajniraju i vode sve opskrbbne lance u društvu i brinu se za prijevoz, skladištenje, pakiranje i logističke informacije. Kao rezultat, otvorene su mnoge mogućnosti za potencijalne poslove u polju lanca opskrbe i njegovog vođenja i održavanja. (CSCMP)

Opskrbni lanac uključuje ljudski transport i transport proizvoda. Kao nusprodukt tih aktivnosti, iscrpljuje se energija. U svijetu, transport čini čak 30% sveukupnog korištenja energije i čak 95% potrošnje nafte. Eksperti opskrbnog lanca pokušavaju razviti novi sustav opskrbnih lanaca koji su energetske učinkoviti i koji troše manje resursa. (CSCMP)

Opskrbni lanac ima i ulogu zaštite društva. U stručnoj literaturi, često se spominje da je logistika nastala u vrijeme ratovanja te se kroz ratovanje i razvijala. Na sličan način se razvija i opskrbeni lanac. Postoji vojna namjena lanca opskrbe koja strateški raspoređuje vojnu opremu, oružja i vozila. U ratovanju bolje upravljanje opskrbnim lancem može odlučiti i vojnu pobjedu.

### **2.3. Lanac opskrbe u transportu**

Krucijalnu ulogu u opskrbnom lancu imaju prijevoznice firme, točnije vozači teretnih vozila. Jednostavno je za razumjeti da bez teretnih vozila i cestovnog prijevoza koje obavljaju prestaje tok opskrbnog lanca.

Transport predstavlja kretanje sirovina, materijala, poluproizvoda i proizvoda s jedne lokacije na drugu unutar opskrbnog lanca. (California State University, 2024.)

Transport u lancu opskrbe počinje na samom početku lanca kada predmeti transporta putuju do skladišta i nastavljaju do krajnjeg potrošača. Zbog važnosti transporta, upravitelji skladišta morali bi obratiti pozornost na transporte unutar svojeg opskrbnog lanca tako da se postigne najniža moguća cijena za model u kojem transport uzima do 60% ukupnih operativnih troškova organizacije, što je velik udio troškova opskrbnog lanca organizacije. (Anderson, 2022.)

S razvitkom novih tehnologija u transportu, neprestanim razvijanjem shvaćanja lanca opskrbe pojavljuju se i novi rizici koje menadžeri lanca moraju sagledati. Prema tome, posao menadžera lanca opskrbe u kontekstu transporta je zahtjevniji nego ikad.

Nužno je da prijevoznice firme primjenjuju najnovije i najmodernije principe poslovanja i tehnologije ukoliko žele održati svoj status snažnim na tržištu. U posljednjih nekoliko godina osobito se razvila automobilska industrija i industrija prijevoznih sredstava. Ali predstavljanjem novih tehnologija javlja se i rizik „cyber-napada“ pa menadžeri moraju implementirati moderne softvere za obranu od hakera. (Anderson, 2022.)

Neprestano rastući rizik u transportu je oduvijek bilo zastarjelost i potrošenost prijevozne infrastrukture i cestovnih površina. Loša infrastruktura rezultira većom mogućnošću zastoja, čekanja i na kraju prometnih nezgoda, što ima negativan utjecaj na profitabilnost i efikasnost cjelokupnog opskrbnog lanca. Također, u slučaju loše infrastrukture teretnim vozilima se povećava potrošnja goriva što predstavlja dodatni trošak za organizaciju.

Većina rizika su predvidljivi i iskusni menadžeri se mogu na pravodobno pripremiti na njihovu sanaciju i smanjenje. Međutim, postoje i teško predvidljivi rizici kao što su pojave kriznih situacija u državama transporta ili tranzita. Neka od tih kriznih situacija mogu biti iznenadna pandemija, ratno stanje ili nepredviđeni nemiri u državi.

### 3. Pandemija COVID-19

Pandemija COVID-19, također poznata kao pandemija koronavirusa, je pandemija zarazne bolesti uzrokovana virusom SARS-CoV-2. (WHO, 2023.)

U općenitoj terminologiji, pandemija se definira kao epidemija koja je zahvatila vrlo široko područje koje prelazi međunarodne granice i obično zahvaća velik broj ljudi. Važno je napomenuti da se značenje ovog termina promijenilo za vrijeme COVID-19.

Virus je bio otkriven krajem 2019. godine u Kineskom gradu Wuhanu. Pokušaji da se spriječi daljnje širenje virusa nisu uspjeli, što je dozvolilo virusu da se proširi na druga područja Azije. Naposljetku, prvom polovicom 2020. godine, virus se počeo širiti kroz cijeli svijet i uveo ga u globalnu pandemiju. Svjetska Zdravstvena Organizacija je proglasila izbijanje virusa izvanrednim stanjem u javnom zdravstvu od međunarodne važnosti 30. siječnja 2020. Izvanredno stanje je službeno došlo kraju 5. svibnja 2023., međutim neke države su već ranije počele smatrati COVID-19 kao endemsku bolest. (WHO, 2023.)

U početku se za ovu bolest najčešće koristio naziv „koronavirus“ ili „Wuhan koronavirus“. U siječnju 2020. je WHO predložio 2019-nCov kao naziv bolesti, a u veljači se naziv finalizirao i ostao poznat kao COVID-19, odnosno SARS-CoV-2.

Kina je krajem 2019. brzo reagirala tako što je obavijestila Svjetsku Zdravstvenu Organizaciju (WHO) o slučaju izbijanja virusa. WHO je brzo reagirao koordinirajući razvoj ispitivanja virusa, izdavanjem smjernica za praćenje pacijenata i pružanjem redovitih informacija o kriznoj situaciji. Nekoliko država u regiji, zajedno sa SAD-om, su ispitivali putnike iz Wuhana na groznicu, s ciljem da detektiraju pozitivne slučajeve koronavirusa prije nego se virus dalje proširi. Ondašnje informacije iz Kine, Tajlanda, Južne Koreje i Japana su ukazivale da je bolest relativno blaga u usporedbi sa SARS-om i MERS-om. (Shrikrushna et al., 2020.)

Proglašenje endemske bolesti znači da se u tim državama smatralo kako je virus COVID-19 stalno prisutan, obično u određenom području, ali da se može predvidjeti njegovo kretanje i broj ljudi koji će oboljeti. Jedan od glavnih kriterija za endemiju je da je reproduktivni broj jednak 1, odnosno da zaražena osoba u prosjeku zarazi samo jednu novu osobu i tako se broj inficiranih osoba održava u manje-više stabilnim brojevima tijekom godine. (Vitas, 2022.)

Simptomi COVID-19 bolesti su se proučavali od početka pojave bolesti i poznate informacije su se za vrijeme pandemije neprestano mijenjale i nadodavale. Najčešći simptomi ove bolesti uključuju vrućicu, kašalj i iscrpljenost. Naime, važno je napomenuti kako oblici oboljenja od COVID-19 također mogu biti asimptomatske prirode. Prema tome osoba je mogla oboljeti od virusa, a da toga nije bila ni svjesna. Iz tog razloga se u mnogim državama prakticirala praksa obaveznih testiranja.

Također, sve države pogođene pandemijom su bile prisiljene prilagoditi svoje zakone i obaveze građana na način da je ograničila direktan kontakt ljudi, počela prakticirati obavezu nošenja zaštitnih maski i dezinfekcije ruku prije ulaska u javne objekte, onemogućila prelaske preko granica, poticala stanovnike na samoizolaciju u slučaju oboljenja (ili u slučaju kontakta s zaraženom osobom) i sl.

U trenutku pisanja ovog rada u svijetu je zabilježeno 690.000.000 slučajeva zaraženih, 665.000.000 oporavljenih i 6.000.000 preminulih od virusa (ili posljedica virusa).

Najučinkovitiji način za sprječavanje i/ili usporavanje širenja virusa je dobra informiranost o bolesti i o načinu na koji se virus širi. Iz tog razloga je bilo neophodno informirati javnost o prirodi virusa, njegovom širenju, načinu zaštite i razvitku lijeka. Preporuča se razmak od minimalno jednog metra između osoba, nošenje zaštitnih maski i općenito smanjivanje kontakta.

Tijekom vrhunca pandemije Republika Hrvatska je proglasila „obaveznu izolaciju“.

### **3.1. COVID-19 na zapadu**

Budući da se radilo o potpuno novoj vrsti virusa i vrsti pandemije s kojom se svijet još nije susreo, nije se mnogo znalo o bolesti COVID-19. Bilo je teško procijeniti koliko je opasan, koliko će čovječanstvu trebati da se pronađe i distribuira lijek, koliko dugo će pandemija trajati te do koje mjere će promijeniti život ljudi. Efektivan način da se spriječi i smanji efektivnost bilo kakve nove bolesti je da se ustanovi vrsta bolesti te koje informacije su dostupne populaciji o toj vrsti.

Nakon izbivanja virusa, ubrzo se ustanovilo da se radi o vrsti koronavirusa. Koronavirus se širi respiratornim putem. Kašljanjem i kihanjem bez pokrivanja usta mogu se raspršiti kapljice u zrak i na taj način zaraziti osobu. Nacionalni Institut Zdravstva u SAD-u je utvrdio da postoji nekoliko ugroženih skupina kod kojih je rizik komplikacija u slučaju oboljenja veći. To su:

- Najmlađa djeca
- Ljudi stariji od 65 godina
- Trudnice (Shrikrushna et al., 2020.)

Poznato je da će većina ljudi u svijetu oboljeti od neke vrste koronavirusa najmanje jednom tijekom svoga života. Koronavirusi mogu mutirati, što ih čini visoko zaraznima. Kako bi se spriječila zaraza preporučuje se da zaraženi ostaju kod kuće i miruju dok god su simptomi bolesti aktivni. Preporučuje se smanjenje bliskog kontakta s drugim ljudima. Pokrivanje usta i nosa kod kašlja i kihanja također može smanjiti mogućnost zaraze.

Konkretnih informacija o bolesti COVID-19 početkom 2020. godine je bilo malo. Stručnjaci diljem svijeta su savjetovali tretiranje ovog virusa kao izvanrednim zdravstvenim slučajem. Prvi potvrđeni slučaj koronavirusa na zapadu je zabilježen 20. siječnja 2020. godine u saveznoj državi Washington. Riječ je o muškarcu od 35 godina koji je 15. siječnja bio u posjeti obitelji u Wuhanu, gdje se smatra da se zarazio COVID-om. (Holshue et al., 2020.)

Nedugo nakon otkrića COVID-a u Americi, ondašnji predsjednik Donald Trump, je 31. siječnja proglasio izvanrednu zdravstvenu situaciju. Stavljene su restrikcije na letove koji su dolazili iz Kine i alocirano je 8.3 milijardu dolara za borbu protiv virusa. Kako je virus brzo napredovao u Americi, bila je neophodna nabava i proizvodnja dodatne medicinske opreme. Prema tome, predsjednik Trump poziva se na Akt obrambene proizvodnje iz 1950. što je pokrenulo izvanrednu proizvodnju respiratora i ostale medicinske opreme. (Watson, 2020.)

Dana 6. veljače 2020. godine, koronavirus je uzeo svoju prvu Američku žrtvu. Žena od 57 godina iz Santa Clare u Kaliforniji je prvi službeni zabilježeni slučaj smrti od COVID-19 u SAD-u. (Moon, 2020.)

Prvom polovicom travnja iste godine, kada je Svjetska Zdravstvena Organizacija COVID-19 već proglasila pandemijom, Američki Centar za kontrolu i prevenciju bolesti (CDC) upozorava kako bi moglo doći do kolapsa Američkog zdravstvenog sustava ukoliko se broj zaraženih ne stabilizira. Takva situacija bi rezultirala s još više smrtnih slučajeva. Isto tvrdi dr. Anthony Fauci, Američki znanstvenik, imunolog i ondašnji direktor Američkog Nacionalnog instituta alergija i infektivnih bolesti kojeg svijet danas pamti kao jednog od glavnih „lica“ cijelog perioda pandemije. Fauci je upozoravao kako je smrtnost od COVID-a čak do 10 puta veći od obične gripe.

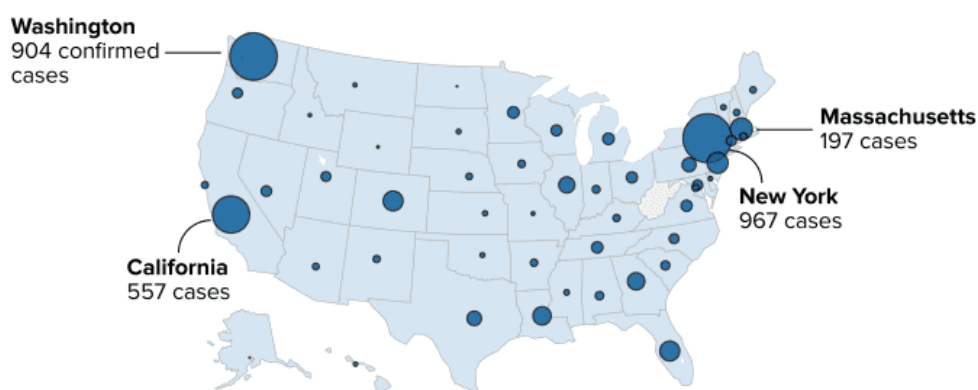
SAD u tom periodu savjetuje svojim stanovnicima da izbjegavaju bilo kakva putovanja internacionalne razine i savjetuju na izbjegavanje bilo kakvih okupljanja na kojima je prisutno više od 10 ljudi.

Na slici 9 može se vidjeti stanje razvitka početka pandemije u SAD-u. Korišteni su podaci od početka pandemije pa do 17. ožujka 2020. godine.

Do tog perioda broj zaraženih u SAD-u je prešao brojku od 5000 slučajeva. Usporedbe radi, u cijelom svijetu je do onda bilo potvrđeno 189.000 slučajeva. Što znači da je SAD tada imao 2,5% svih ukupnih svjetskih slučajeva zaraze koronavirusom.

### Reported coronavirus cases in the US

As of March 17, 2020



Slika 9 Potvrđeni slučajevi koronavirusa u SAD-u do 17. ožujka 2020. (John Hopkins University, 2020.)

Sredinom travnja sve savezne države su proglasile izvanrednu situaciju. Nedugo nakon, započinje novi val zaraze što je rezultiralo dnevnom brojkom zaraženih od preko 60.000 slučajeva. U periodu između travnja i ožujka gotovo sve savezne države se proglasile „Stay-at-home order“. To je vladina naredba koja ograničava ili onemogućava kretanje populacije u svrhu ostvarivanja strategije masovne karantene za smirivanje epidemije ili pandemije. Ona smanjuje kretanje stanovništva i omogućava isključivo neophodna kretanja. Razlika između ove naredbe i karantene je ta da se karantena obično podrazumijeva kao izolacija odabrane skupine ljudi. U većini slučajeva „Stay-at-home order“ dopušta aktivnosti na otvorenom u ograničenom broju ljudi. Za vrijeme trajanje ovakvog stanja poduzeća moraju prilagoditi svoje poslovanje kriznoj situaciji i omogućiti sve propisane sigurnosne uvjete za svoje zaposlenike i potrošače.

U slučaju Covid-a u SAD-u ovakvo stanje su propisivale savezne države. U nekim savezним državama ova vrsta karantene je trajala i do 2 mjeseca. Svrha ovog konkretnog slučaja „zatvaranja



zemlje“ je bila da se momentalno smanji broj oboljelih i da se spriječi preopterećenje zdravstvenog sustava.

Nakon smirenijeg ljeta i stabilizacije broja zaraženih, slijedi novi val zaraze u zimskim mjesecima kada je broj zaraženih u Americi dosegao 200.000 dnevnih slučajeva zaraze. Početkom naredne 2021. godine SAD je dosegao brojku od ukupno 20 milijuna zaraženih.

Važno je napomenuti kako je kroz 2020., što je ujedno bila i zadnja godina predsjedništva Donalda Trampa, poruka stanovnicima SAD-a od strane predsjedništva bila kako se neće ograničavati njihove slobode kretanja i kako neće doći do novih karantena. U studenom 2020. su završeni izbori za predsjednika SAD-a i novoizabrani predsjednik, Joe Biden, ima drugačiji pristup kontrole pandemije. Bidenov prvi potez kao novoizabrani predsjednik je bio proglašavanje svog COVID-19 savjetodavnog odbora. U ovom periodu općoj populaciji postaju dostupna prva cjepiva protiv bolesti.

Novi cilj za suzbijanje virusa postaje maksimalna procijepljenost populacije. Tako predsjednik Biden, početkom 1. svibnja, najavljuje svoj novi cilj koji glasi da se nastoji postići procijepljenost odraslog stanovništva od 70% sa barem jednom dozom cjepiva.

U SAD-u u to vrijeme preporučena su 3 vrste cjepiva:

- Pfizer-BioNtech
- Moderna
- J&J (CDC, 2019.)

Važno je napomenuti kako je svaka savezna država provodila svoje zasebne mjere i restrikcije čak i nakon dolaska cjepiva. Međutim, činjenica je da je provođenjem cjepiva znatno smanjen broj oboljelih i umrlih. Američka „Nacionalna Knjižnica Medicine“ (NLM) zaključuje kako postoji direktna koleracija između uvođenja cjepiva i smanjenja broja slučaja COVID-19, unatoč činjenici da mnoge savezne države, poput Floride, nisu inzistirale na procjepljenju građana.

Nakon proizvodnje cjepiva i njegovog odobrenja od strane SAD-a i WHO-a odmah kreće njegova implementacija. Prioritet za cijepljenje su bile osobe koje su u najvećem riziku od virusa. U tu grupu spadaju većinom osobe starije dobi. Također, savjetodavni odbor SAD-a preporučuju da se među prvim procijepljenim osobama nađu i radnici u zdravstvenom sustavu, zatim osobe starije dobi i na kraju ostatak opće populacije. Iako se dostupnost cjepiva razlikovala po saveznim državama, cjepivo postaje dostupno svima 19. travnja 2021. Dana 8. lipnja 2021. 52% Američke populacije starije od 16 godina je primilo barem jednu dozu cjepiva dok je 42% primilo dvije doze. Što se tiče starije populacije, odnosno osobama starijim od 65 godina, procijepljenost jednom dozom iznosi 86% dok je procijepljenost sa 2 doze 76%. (NLM, 2022.)

Svojim najranijim istraživanjima NLM otkriva da je stopa posjeta bolnicama za populaciju između 29 i 48 godina pala za 39% naspram stanju prije uvođenja cjepiva. Ovaj postotak kontinuirano raste kada se radi o starijim populacijama. Ovo istraživanje se provodilo kroz prvih godinu dana nakon uvođenja cjepiva.

Kako se smanjuje broj slučajeva oboljelih tako se smanjuju i ublažavaju restrikcije i mjere. Slučajevi zaraze i smrti ne prestaju kroz 2022. godinu, ali se broj slučajeva kontinuirano smanjuje, a zajedno se smanjuje i broj saveznih država sa strogim mjerama i restrikcijama. Najpoznatija takva mjera, koja je i obilježila pandemiju diljem svijeta, bila je mjera obaveznog nošenja maski. Strogoća i uvjeti ove mjere varirala je kroz svijet, ali gotovo svugdje je bila obavezna u bolnicama, zatvorenim prostorima javnih okupljanja i na mjestima gdje se okuplja velik broj osoba koje se smatraju najugroženijima od posljedica virusa. Međutim, u travnju 2022. sve savezne države odbacuju mjeru obaveznih maski.

### **3.2. COVID-19 u Hrvatskoj**

Službeni početak proširenja pandemije koronavirusa smatra se 25. veljače 2020. godine sa prvim slučajem u Zagrebu. Prva oboljela osoba bio je muškarac od 26 godine koji je, povodom nogometne utakmice, od 19. do 21. veljače boravio u gradu Milanu u vrijeme kada je Italija već bila pogođena pandemijom. (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2023.)

Kroz prvih nekoliko mjeseci slučajevi oboljelih u Hrvatskoj se neprestano povećava, pa samim time i količina i intenzitet restrikcija i mjera kojih se Hrvati moraju pridržavati. Takvim tokom, Hrvatska se krajem ožujka 2020. godine našla na popisu država s najstrožim restrikcijama i mjerama za smanjenje zaraze novim koronavirusom. Popis je dio projekta kojeg je vodio Thomas Hale et al. (2020.).

Hale i njegov tim provodili su istraživanje o tomu na koji način su svjetske vlade reagirale na pojavu pandemije. Osim što spominju Hrvatsku kao jednu od država u svijetu s najstrožim mjerama, također ju spominju kao jedinstvenu državu s najstrožim mjerama u Europi. (Veljković, 2020.)

Važno je napomenuti kako je ovo još uvijek bio rani period pandemije u kojem Svjetska Zdravstvena Organizacija nije inzistirala na privremenom zatvaranju škola, trgovina i ostalih objekata javnih okupljanja. Republika Hrvatska je u tom pogledu uranila naspram drugim državama svijeta, osobito kada se sagledava činjenica da ni s postotkom slučajeva u to vrijeme nije bila u kritičnoj situaciji. Logično je zaključiti da je takav potez ranog ograničavanja javnih

okupljanja i zatvaranja spomenutih objekata utjecao na status Hrvatske u spomenutom istraživanju.

U cilju sprječavanja širenja virusa Vlada Republike Hrvatske 13. ožujka 2020. godine donosi Odluku o obustavi izvođenja nastave u visokim učilištima, srednjim i osnovnim školama te redovnog rada ustanova predškolskog odgoja i obrazovanja i uspostave nastave na daljinu. Provedba ove odluke je vrijedila od ponedjeljka 16. ožujka 2020. godine. (Lexpera, 2020.)

Kroz čitav period trajanja pandemije građani RH su svakim danom javno obavještavani o broju zaraženih i umrlih od posljedica COVID-19 od strane stožera civilne zaštite. Tako je populacija RH također obavještana i o novodonesenim odlukama stožera za sprečavanje širenja zaraze koronavirusom.

Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske je u svrhu sprječavanja širenja zaraze novim koronavirusom donio brojne odluke. Neke od njih su:

- Odluka o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske
- Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja
- Odluka o graničnim prijelazima preko kojih će se odvijati tranzitni promet teretnih vozila preko teritorija Republike Hrvatske
- Odluka o privremenoj obustavi javnog prometa
- Odluka o mjeri strogog ograničavanja zadržavanja na ulicama i drugim javnim mjestima
- Odluka o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj
- Odluka o postupanju i primjeni karantene i kućne izolacije za vozače teretnih vozila međunarodnog transporta za vrijeme proglašene epidemije bolesti COVID-19
- Odluka o zabrani napuštanja županije prema mjestu prebivališta ili boravišta u Republici Hrvatskoj
- Odluka o prestanku važenja Odluke o nužnoj epidemiološkoj mjeri korištenja medicinskih maski ili maski za lice (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2024.)

Svaka od ovih odluka je naknadno prolazila kroz brojne izmjene i dopune.

Odluka o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske – Ovom odlukom se radi zaštite pučanstva Republike Hrvatske od bolesti COVID-19, privremeno zabranjuje, odnosno ograničava prelazak osoba preko svih graničnih prijelaza Republike Hrvatske.

Hrvatskim državljanima omogućit će se povratak u Republiku Hrvatsku, odnosno odlazak u zemlju u kojoj rade i borave uz primjenu uputa i mjera Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja – Sve osobe na području RH obvezne su strogo se pridržavati protuepidemijskih mjera i strogih mjera socijalnog distanciranja. Stroga mjera socijalnog distanciranja nalaže izbjegavanje bliskog osobnog kontakta u razmaku od najmanje dva metra u zatvorenom prostoru i jednog metra na otvorenom prostoru.

Također se zabranjuju održavanja svih javnih događanja i okupljanja više od 5 osoba na jednom mjestu, obustavlja se rad u djelatnosti trgovine, obustavlja se rad svih kulturnih djelatnosti obustavlja se rad ugostiteljskih objekata, obustavlja se rad uslužnih djelatnosti u kojima se ostvaruje bliski kontakt s klijentima, obustavljaju se sva sportska natjecanja i organizirani treninzi, obustavlja se rad teretana, sportskih centara, fitness i rekreacijskih centara, obustavlja održavanje dječjih i drugih radionica te organiziranih plesnih škola, obustavlja se rad autoškola i škola stranih jezika i obustavljaju se vjerska okupljanja.

Ukoliko je moguće poslodavci su obvezni organizirati rad od kuće te otkazati sve sastanke i službena putovanja izvan države osim prijeko potrebnih. Također su dužni zabraniti dolazak na radna mjesta radnicima koji pokazuju simptome COVID-19. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o graničnim prijelazima preko kojih će se odvijati tranzitni promet teretnih vozila preko teritorija Republike Hrvatske – Na granicama sa susjednim zemljama Slovenijom, Mađarskom, Srbijom i Bosnom i Hercegovinom definirani su određeni granični prijelazi preko kojih je dopušten tranzitni promet teretnih vozila preko teritorija RH, ukoliko ne postoji direktna veza između država u koje teretna vozila žele tranzirati.

Sva teretna vozila koji tranzitiraju preko teritorija RH će čitavim putem biti pod pratnjom policije. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o privremenoj obustavi javnog prometa – Ovom odlukom se privremeno obustavlja korištenje svih oblika javnog prijevoza. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o mjeri strogog ograničavanja zadržavanja na ulicama i drugim javnim mjestima – Ovom odlukom donesena je protuepidemijska mjera strogog ograničavanja zadržavanja na ulicama i drugim javnim mjestima na kojima se može istovremeno kretati i zadržavati veći broj osoba.

Ova odluka se odnosi na ulice, trgove, rive, parkove i ostale javne površine na kojima se može zadržavati veći broj osoba. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj – Ovom odlukom se zabranjuje napuštanje mjesta prebivališta i stalnog boravka. Za ovu mjeru postoje iznimke na koje se mjera ne odnosi poput stanovnika koji zahtijevaju hitnu medicinsku skrb, u slučaju izvješćivanja javnosti, slučaju putovanja na posao itd. Propusnice za ulazak i izlazak s područja prebivališta ili stalnog boravišta imaju izdaju, ovjeravaju i potpisuju odgovorne osobe u pravnoj osobi, liječnik obiteljske medicine i nadležni stožeri civilne zaštite. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o postupanju i primjeni karantene i kućne izolacije za vozače teretnih vozila međunarodnog transporta za vrijeme proglašene epidemije bolesti COVID-19 – Ovom odlukom se određuje način postupanja i primjena karantene i kućne izolacije za vozače teretnih vozila za međunarodni prijevoz nakon ulaska u RH.

Vozači, nakon utovara ili istovara robe, mogu koristiti kućnu izolaciju u vlastitom domu, poštujući sve propisane mjere samoizolacije te na poziv poslodavca obavljati daljnje prijevoznike aktivnosti bez vremenskog ograničenja boravka u kućnoj izolaciji.

Ako nisu u mogućnosti boraviti u kućnoj izolaciji, mogu koristiti smještaj u karanteni organiziranoj od strane poslodavca.

Ako je boravak u karanteni kraći od 24 sata, vozači teretnih vozila dužni su dnevni odmor provoditi u prostoru kabine svog vozila parkiranog na parkiralištu poslodavca. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o zabrani napuštanja županije prema mjestu prebivališta ili boravišta u Republici Hrvatskoj – Ovom odlukom zabranjuje se napuštanje županije u kojoj osoba ima prebivalište ili boravište.

Postoje propisani izuzeci na koje se ova Odluka ne odnosi. Međutim, propisane su obveze za ulazak ili izlazak iz područja pojedine županije:

- Obvezno je pridržavati se stroge mjere fizičkog distanciranja
- Zabranjeno je zadržavati se nepotrebno na javnim prostorima
- Obvezno je posjedovati iskaznicu, drugu identifikacijsku ispravu ili valjanu propusnicu

Propusnice izdaju županijski stožeri prema mjestu prebivališta fizičke osobe ili njenog stalnog boravišta. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

Odluka o prestanku važenja Odluke o nužnoj epidemiološkoj mjeri korištenja medicinskih maski ili maski za lice – Ova Odluka predstavlja službeni kraj pandemije COVID-19 u RH i ujedno je i zadnja službena Odluka donesena od strane Stožera civilne zaštite u slučaju pandemije.

Njome HZZO, na temelju stečenih spoznaja o bolesti COVID-19, zaključuje da će virus najvjerojatnije u populaciji biti trajno prisutan u raznim (pod)varijantama i da će u skladu s karakteristikama novih (pod)varijanti izazivati veće ili manje valove bolesti ali s manjim posljedicama. Također je zaključeno da je dolaskom cjepiva u RH i procjepljenosti stanovništva osigurana dobra imunizacija za sve dobne skupine stanovništva RH.

Ovom Odlukom objavljeno je da je Vlada RH, sjednicom održanoj 11. svibnja 2023., donijela Odluku o proglašenju prestanka epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-Cov-2. (Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020.)

### 3.3. Osnove kriznog menadžmenta

Kada je riječ o COVID-19, sa gledišta poduzeća, govori se o kriznoj situaciji. Kriznu situaciju predstavlja neka iznenadna ili neuobičajena promjena koja drastično mijenja rad poduzeća i otežava normalan tok poslovanja.

Krizni uvjeti su oni uvjeti u kojima je veća ili manja skupina ljudi ugrožena do te mjere da nije u mogućnosti kontrolirati tijek događanja i uspješno se nositi s nanesenom štetom. (Veleučilište Velika Gorica 2023.)

Svako poduzeće je za vrijeme svoga poslovanja izloženo raznim kriznim situacijama. S takvim situacijama se poduzeće mora nositi na način da donosi pravilne i efikasne poslovne odluke. Te odluke mogu smanjiti utjecaj krizne situacije, smanjiti rizik od pojavljivanja krizne situacije ili u potpunosti ukloniti mogućnost pojave krizne situacije. Pronalazak takvih odluka omogućen je kriznim menadžmentom. (Zeba, 2024.)

Krizni menadžment je Glavaš (2021.) opisao kao skup procesa i aktivnosti usmjerenih na ovladavanje situacijama opasnim po opstanak organizacije i interese njezinih dionika. Danas, gotovo sve velike svjetske korporacije imaju uspostavljen sustav kriznog menadžmenta, a njegov razvoj, uvježbavanje povezanih aktivnosti i procedura te njihovo ažuriranje sukladno novonastalim uvjetima predstavljaju važan aspekt njihova poslovanja. Iako je sustav upravljanja kriznim situacijama uglavnom usmjeren na poslovne krize uzrokovane unutarnjim čimbenicima jer je iste relativno lakše predvidjeti, isti može značajno doprinijeti rješavanju kriza uzrokovanih negativnim utjecajima iz organizacijske okoline.

Glavaš (2021.) također tvrdi kako ne postoji univerzalno prihvaćen način pristupa kriznom menadžmentu. Razlog tome su različite specifičnosti svake industrije i jedinstvenosti samih organizacija te kompleksnosti i uvjeta okoline u kojima postoje. Međutim, isti autor aktivnosti kriznog menadžmenta svrstava u dvije osnovne kategorije:

- Anticipativne okolnosti
- Reaktivne okolnosti

Anticipativne okolnosti su karakteristične po predviđanju nastanka krize prije njenog postojanja. Omogućava pravovremenu pripremu na dolazak krizne situacije i priprema organizaciju na poduzimanje adekvatnog odgovora na krizu. Na taj način se stvara otpornost prema riziku.

Analiza rizika predstavlja osnovni korak svake organizacije za pripremu organizacije na nastanak krizne situacije sagledavanjem vanjske i unutarnje okoline organizacije, identifikacijom

glavnih prijetnji i istovremena zaštita faktora okoline koji su najranjiviji pojavom krizne situacije analizom opasnosti i procjenom osjetljivosti na pojavu krizne situacije.

Reaktivne okolnosti, kao što im i samo ime nalaže, se implementiraju kada je kriza već nastala. Prije bilo kakve implementacije mora se ustanoviti da je kriza zaista nastala. Glavaš (2021.) tvrdi da upravo menadžer koji odbija prihvatiti činjenicu da je unutar organizacije nastala kriza, predstavlja najveću opasnost za tu organizaciju. U toj situaciji se bespotrebno dodatno odgađaju reakcije i mjere na nastalu krizu o povećava se mogućnost nastanka većih posljedica za organizaciju.

U kontekstu COVID-19 pandemije, može se zaključiti kako vladajuće glave u državama svijeta predstavljaju primjer reaktivnih okolnosti iz tog razloga jer se nisu dobro pripremile na nastanak krizne situacije prije proširenja virusa. U toj situaciji preostalo je samo koristiti načela reaktivnih okolnosti i pokušati smanjiti nastale posljedice i njihov naknadni utjecaj.



## **4. Istraživanje: Utjecaj COVID-19 na prijevoznike firme u Hrvatskoj**

Jedna od najjače pogođenih grana koja se našla na meti COVID-19 pandemije i njenih posljedica je transport, odnosno prijevoznike firme ili poduzeća koja se bave transportom. Dolaskom COVID-19 pandemije događa se komplicirana situacija. S jedne strane svi svjetski vrhovi i njihovi vođe savjetuju, i u nekim slučajevima zahtijevaju, da se izbjegavaju javna okupljanja, putovanja ili bilo kakva fizička socijalizacija. U nekim zemljama propisuje se i zabrana kretanja stanovništva na dalja putovanja.

S druge strane, transport dobara je grana koja se ne može obustaviti. Ranije u ovom radu je zaključeno kako je transport neophodan za normalno funkcioniranje ljudskoj života i kako je moderan život nemoguć bez nekog oblika transporta dobara i/ili usluge.

Upravo iz tog razloga i postoje iznimke od propisanih mjera za sprječavanje širenja koronavirusa. Jedna od grana koja je bila među glavnim izuzecima je transport. Uz određene specijalne uvjete, transport se morao nastaviti održavati za vrijeme pandemije. Međutim, zbog uvođenja istih uvjeta rad prijevoznika znatno je otežan.

Tipični izazovi s kojima se prijevoznici susreću u normalnim uvjetima poslovanja su cijene goriva, održavanje voznog parka, kontroliranje vozačevog radnog vremena odnosno vremena odmora, upravljanje ljudskim resursima, praćenje tahografa, pronalazak najbolje i najisplativije rute transporta itd. U slučaju COVID-19 pandemije, javljaju se novi izazovi na koje prijevoznici nisu bili spremni.

Otežan je utovar i istovar robe radi potrebnog održavanja razmaka prilikom manipuliranja robom, otežan je rad u prostorima poduzeća radi potrebe održavanja svih propisanih mjera zaštite, povećano je nezadovoljstvo radnika, otežano je planiranje radnih vremena vozača, znatno je produženo čekanje na granicama i, kao rezultat toga, kašnjenje dostave.

Ovo istraživanje sadrži se od intervjua i anketnog dijela. Intervjuirano je 7 poduzeća, a anketirano ih je 58.

Anketni upitnik sastoji se od 12 pitanja koja preispituju situaciju u anketiranom poduzeću tijekom, prije i nakon pandemije COVID-19. U anketnom upitniku su ponuđeni odgovori i ispitanik može odabrati jedan ili (kod nekih pitanja) više ponuđenih odgovora.

Primjer anketnog upitnika prikazan je u dijelovima na slikama 10., 11., 12. i 13.

1. Krizna situacija COVID-19 (virus i mjere/restrikcije) negativno su utjecale na količinu prijevoza u Vašoj firmi.
  - a) Slažem se
  - b) Djelomično se slažem
  - c) Ne slažem se
  
2. Nakon uvođenja mjera od strane stožera civilne zaštite za vrijeme COVID-19 količina prijevoza u Vašoj firmi...
  - a) se smanjila
  - b) se povećala
  - c) ostala je ista
  
3. Tarife prijevoza u Vašoj firmi, u odnosu na stanje prije COVID-19 krize,...
  - a) Povećale su se
  - b) Smanjile su se
  - c) Ostale su iste

*Slika 10 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 1. dio (izvor: autor)*

4. Radna atmosfera u firmi za vrijeme COVID-19 krize bila je...
  - a) Bolja nego uobičajeno
  - b) Lošija nego uobičajeno
  - c) Ostala je ista
  
5. „Naša firma danas posluje bolje nego što je poslovala prije COVID-19 krize.“
  - a) Slažem se
  - b) Ne slažem se
  - c) Stanje je ostalo isto
  
6. Označite radna mjesta u kojem je nedostajalo radne snage u Vašoj firmi za vrijeme trajanja COVID-19 krize.
  - a) Vozači
  - b) Disponenti
  - c) Računovođe
  - d) Druga radna mjesta
  - e) Nije nedostajalo radne snage

*Slika 11 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 2. dio (izvor: autor)*

7. Prema Vašoj procjeni, za vrijeme trajanja COVID-19 krize, koji od navedenih problema bi istaknuli kao najveći u Vašoj firmi:
- a) Čekanja na granicama
  - b) Istraživanja i utvrđivanja mjera zaštite u inozemstvu
  - c) Obavezna izolacija vozača u slučaju oboljenja od virusa
  - d) Cijena goriva
  - e) Kašnjenja dostave
  - f) Nedostatak radne snage
8. „Ministarstvo (vlada) je omogućilo potpore i sve potrebne mjere kako bi naša firma poslovala u što normalnijem okruženju i uvjetima za vrijeme i nakon pandemije.“
- a) Slažem se
  - b) Ne slažem se
  - c) Stanje je ostalo isto
9. „Za vrijeme pandemije naša firma se striktno pridržavala svih propisanih mjera sigurnosti.“
- a) Slažem se
  - b) Djelomično se slažem
  - c) Ne slažem se

*Slika 12 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 3. dio (izvor: autor)*

10. „Za vrijeme pandemije prekovremeni rad je postao češći u našoj firmi.“
- a) Slažem se
  - b) Djelomično se slažem
  - c) Ne slažem se
11. „Za vrijeme pandemije naša firma razvila je novu politiku i nove navike u našem radu i poslovanju koje se držimo i danas.“
- a) Slažem se
  - b) Djelomično se slažem
  - c) Ne slažem se
12. Za vrijeme pandemije Vaša je dobit:
- a) Porasla za 5% i više
  - b) Porasla za 1-5%
  - c) Ostala ista kao i prethodne godine
  - d) Smanjila se za 1-5%
  - e) Smanjila se za više od 5%

*Slika 13 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 4. dio (izvor: autor)*

Intervju je kombinacija anketnog upitnika i razgovora. Ispitaniku je postavljeno pitanje s ponuđenim mogućim odgovorima koje je ispitanik mogao dodatno elaborirati.

Pitanja za intervju prikazana su na slikama 14., 15., 16. i 17.

1. Koja je veličina voznog parka u Vašoj organizaciji?
  - a) 1-10 vozila
  - b) 11-25 vozila
  - c) 26-40 vozila
  - d) 41+ vozila

Molimo predstavite ukratko razvoj Vašeg poduzeća.

2. Na kojem području Vaša organizacija obavlja prijevoznu uslugu (ajveći udio prijevoza obavljate na području)?
  - a) Sjeverozapadna Hrvatska
  - b) Republika Hrvatska
  - c) EU i zemlje u regiji
  - d) Globalno

Molimo navedite strukturu prijevoza (po područjima i po vrsti prijevoza)

3. Opišite najveće poteškoće u poslovanju za vrijeme krizne situacije.
  - a) Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
  - b) Zakonska ograničenja u vožnji
  - c) Gubitak klijenata
  - d) Velika kašnjenja u dostavi robe
  - e) Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Molimo, poredajte po utjecaju (1-najviše utjecalo, 5- najmanje utjecalo)

*Slika 14 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 1. dio (izvor: autor)*

4. Kako su radnici reagirali na zadane mjere sigurnosti stožera civilne zaštite?
  - a) Prihvatili su ograničenja bez značajnih promjena u ponašanju
  - b) Ponašanjem su olakšali poslovanje
  - c) Ponašanjem su otežali poslovanje
  - d) Morali smo dati ili prihvatiti otkaze
5. Koliko brzo su se djelatnici u Vašoj organizaciji prilagodili na zadane mjere sigurnosti stožera civilne zaštite u vrijeme COVID-a?
  - a) Vrlo brzo
  - b) Brzo
  - c) Sporo
  - d) Vrlo sporo
  - e) Skoro nikako

Molim pojasnite utjecaj reakcije djelatnika.

6. Ukratko opišite razlike poslovanja u uobičajenim uvjetima i za vrijeme COVID krize.
  - a) U vrijeme krize smo nastavili s radom bez većih problema
  - b) U vrijeme krize smo se suočili sa značajnim problemima
  - c) Problemi su nam otežali poslovanje
  - d) Zbog problema smo skoro završili u stečaju

Molimo pojasnite u čemu su se očitovale razlike. Te koji problem bi izuzeli kao najveći i zašto?

*Slika 15 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 2. dio (izvor: autor)*

7. Da li se Vaša organizacija suočila s još nekom kriznom situacijom osim COVID krize?
- Ne, COVID kriza je bila dovoljna za stvaranje kriznih situacija
  - Da, stvoreni su unutrašnji problemi (nesnalaženje menadžmenta, loša interna komunikacija, nezadovoljstvo djelatnik, itd.)
  - Da, stvoreni su eksterni problemi (gubitak klijenata, nove zakonske regulative, itd.)  
Molimo, pojasnite koliko se COVID kriza razlikovala od ostalih kriznih situacija?
8. Kako biste usporedili poslovanje Vaše organizacije prije i nakon COVID krize promatrajući iz aspekta radnih odnosa i radne atmosfere (zadovoljstvo radnika, prilagodljivost radnog vremena, prilagodljivost na zadane mjere)?
- Prije je bilo bolje (imali smo stalne klijente, poslovanje je bilo profitabilno, itd.), no poslije krize smo se vratili u situaciju bolju nego prije krize
  - Prije je bilo bolje (imali smo stalne klijente, poslovanje je bilo profitabilno, itd.), no poslije krize nismo se vratili u situaciju prije krize
  - Poslujemo bolje nego prije krize
- Molimo pojasnite kako biste usporedili poslovanje Vaše organizacije prije i nakon COVID krize promatrajući iz ekonomskog aspekta (profiti organizacije)?
9. Postoje li neke dodatne mjere zaštite koje je Vaša organizacija zadala radnicima, a da te mjere nisu bile propisane od strane stožera civilne zaštite?
- Ne, poštivali smo zadani minimum zaštite
  - Ne, nismo poštivali zakonske odredbe
  - Da, imali smo dodatne mjere zaštite
- Molimo pojasnite što ste sve poduzeli tijekom krize.

*Slika 16 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 3. dio (izvor: autor)*

10. Koje mjere u poduzeću, za vrijeme krizne situacije, su se pokazale najučinkovitijima, a koje najmanje učinkovite?
- Zdravstvene
  - Organizacijske
  - Komunikacijske
  - Nešto drugo, što \_\_\_\_\_
- Postoje li neke navike ili načela koje je Vaša firma primjenjivala za vrijeme kriznih situacija, a da je navika ostala i nakon krize? Molimo, pojasnite.

*Slika 17 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 4. dio (izvor: autor)*

Ispitanici su vlasnici, direktori ili djelatnici u prijevoznim firmama ili poduzećima koja se bave transportom robe i dobara. Sva ispitana poduzeća nalaze se na području sjeverne Hrvatske. Radi poštivanja anonimnosti ispitanih poduzeća i anketiranih pojedinaca, imena istih neće biti spomenuta.

## 4.1. Poduzeće A

Radi se o prijevozničkoj firmi koja je izrasla od male privatne obiteljske tvrtke, te koja je počela s uslugom transporta ranih 80-ih godina. U samim počecima firma se sastojala od svega dvoje radnika koji su sa jednim kamionom sami ugovarali i obavljali poslove.

Danas se status firme znatno osnažio, te se u trenutku provođenja ovog istraživanja vozni park ove firme sastoji od 18 vozila.

Direktor poduzeća se ponosi stalnoj posvećenosti poslu od strane vozača, disponenata pa i njega samoga. Direktor smatra kako je jasna poslovna politika i stalna posvećenost proširenju tajna uspješnosti njegove firme. Direktor, ujedno jedan od osnivača firme, njegova obitelj te jasna strategija odgovornih čelnih ljudi ostvaruju svoje ciljeve i daljnji razvoj firme.

Ova organizacija obavlja prijevoznu uslugu na području Republike Hrvatske i područje Europske Unije. Zemlja u koju najčešće obavljaju prijevoznu uslugu može se istaknuti kao Njemačka.

Direktor opisuje predmet rada kao analizu teretne potražnje prema vrsti transportne relacije. Transportna potražnja je ukupnost zahtjeva za uslugama prijevoza robe koje korisnici usluga žele i mogu ostvariti različitim modovima uz definiranu cijenu i kvalitetu u određenom vremenskom razdoblju.

U vrijeme krizne situacije direktor opisuje kompleksnu situaciju. U anketnom upitniku za intervju ponuđena su 5 odgovora koja je ispitanik trebao rangirati od najvećeg do najmanjeg utjecaja na poslovanje.

1. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
2. Zakonska ograničenja u vožnji
3. Velika kašnjenja u dostavi robe
4. Gubitak klijenata
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Kao najveću poteškoću u poslovanju izuzima odlazak djelatnika radi bolesti ili otkaza. Iskazuje kako je veliki problem za prijevozničke firme s voznim parkom od 20-ak kamiona pronalazak adekvatne radne snage u grani organizacije prijevoza. Taj problem je bio povećan dolaskom pandemije.

Kao dodatni problem ističe rast cijene energenata i proizvoda.

Stupanjem na snagu Odluka Hrvatskog stožera za civilnu zaštitu velik dio populacije izražava nezadovoljstvo i smatraju kako su im narušena temeljna ljudska prava. To je problem kojeg ova organizacija nije imala u svom poslovanju. Direktor tvrdi da su svi zaposlenici prihvatili zadane mjere i ograničenja bez značajnih promjena u ponašanju.

Direktor tvrdi kako je utjecaj reakcije djelatnika u razdoblju pandemije bio vrlo raznolik. Tvrdi kako gotovo da nema djelatnika unutar organizacije koji nije doživio naglu promjenu načina života tijekom pandemije i osobito tijekom mjere „ostani doma“. Svaka promjena, a osobito one koje su jasno nepovoljne, bile su za radnike uznemiravajuće, izazivajući stres. Međutim, direktor ističe kako, unatoč vidljivom povećanju stresa kod radnika, nije narušena kvaliteta njihovog dotadašnjeg rada.

U skladu tome, zahvaljuje se ugodnoj radnoj atmosferi i dobrom odnosu sa radnicima i između radnika.

Direktor ističe kako su se djelatnici organizacije vrlo brzo prilagodili na zadane mjere sigurnosti stožera civilne zaštite u vrijeme COVID-19. Za mnoge djelatnike su bile nepovoljne posljedice poput pojave anksioznih smetnji, te samim tim težom prilagodbom. Ipak, dok je određena situacija kod nekih djelatnika izazvala uznemirenost drugi se pojedinci na istu situaciju bolje i brže prilagođavaju. U podlozi tih razlika mogu biti upravo razlike u nekim osobinama djelatnika.

Kao osnovnu razliku poslovanja u uobičajenim uvjetima i za vrijeme COVID krize direktor tvrdi kako im je kriza znatno otežala poslovanje. Pandemija je otežala stanje ukupne ekonomije i utjecala je na ekonomsko poslovanje. Situacija koja se odvija na globalnoj razini povlači uzročnu-posljedičnu vezu povećanja obujma protoka robe i potrebe za istom. Masovna panika društva iscrpljuje zalihe prehrambene, farmacijske i kozmetičke industrije.

Najveći problem se javlja kada su vozači u početku imali problema na granicama zbog svih odluka i mjera prevencije donesenih od strane Nacionalnog stožera civilne zaštite.

Kasnije dolazi do modificiranja kako bi im se omogućio što lakši tranzit diljem država EU i ubrzao protok robe. Direktor ističe kako su svi prijevoznici bili izrazito nezadovoljni što ove modifikacije nisu došle ranije i nisu bile postavljene kao prioritet.

Direktor tvrdi kako je COVID kriza bila prva takva kriza s kojom se organizacija susrela i kako je ona bila dovoljna da se stvori krizna situacija. Glavne posljedice COVID pandemije ističu se kao privremeni gubitak djelatnika radi bolesti i obaveze poštivanja mjera samoizolacije, trajni gubitak

djelatnika radi nezadovoljstva uzrokovano kriznom situacijom te gubici izazvani troškovima liječenja i rehabilitacije.

Direktor tvrdi kako nije bilo moguće predvidjeti početak potpunog ekonomskog oporavka od krize izazvane pandemijom COVID-19, a ni kako će oporavak izgledati. U vrijeme izrade ovog istraživanja organizacija prolazi kroz fazu reaktivacije ekonomije. Kako bi ojačali vlastitu otpornost, u borbi protiv posljedica uzrokovanih COVID-19 pandemijom organizacija se odlučila na model otvorene strateške autonomije što bi značilo pojačanja sposobnosti da se organizacija neovisno i odlučno zalaže za vlastite interese dok nastavlja surađivati s partnerima.

Naime, prije korona krize prijevoznik je bilježio proračunski suficit, nisku stopu inflacije, rast prosječnih plaća i rast zaposlenosti. Direktor smatra kako je korona kriza neupitno zaustavila i otežala poslovanje.

Kao odgovor na korona krizu organizacija se pridržavala osnovnih preporuka stožera civilne zaštite i nastojala ih strogo provoditi unutar čitave organizacije. Međutim, organizacija nije uvela nikakve dodatne mjere zaštite.

Direktor ističe kako su organizacijske mjere u poduzeću imale najbolji utjecaj, iz tog razloga jer je postojao princip po kojem organizacija mora poslovati kako bi minimizirala efekt korona krize. Najmanje učinkovite mjere su bile zdravstvene, jer bez obzira koliko se strogo pridržavali propisanih zdravstvenih mjera i preporuka, za vrijeme čitave pandemije su se učestalo pojavljivali slučajevi zaraze unutar organizacije s kojim se organizacija odmah nosila po preporuci stožera civilne zaštite.

Nakon prolaska COVID-19 krize nisu uvedene nikakve dodatne zdravstvene mjere opreza, ali direktor primjećuje kako su navike pojedinih radnika promijenjene te da su radnici spremniji na nepredvidljive situacije radi iskustva stečenog kroz poslovanje tijekom krizne situacije.



## 4.2. Poduzeće B

Ispitanik ovog poduzeća je radnik u 20-im godinama života koji je obavljao praksu u poduzeću za vrijeme studiranja i službeno je zaposlen odmah nakon završetka studija. Unatoč činjenici da se radi o novom radniku brzo se upoznao s poslovanjem firme i promoviran je na jedno od vodećih organizacijskih mjesta u firmi.

Ovo poduzeće je velika prijevozna firma koja se sastoji od voznog parka od preko 40 teretnih vozila. Radi se o velikom broju zaposlenika iz Republike Hrvatske i susjednih država. Poduzeće je osnovano 1994. godine. U početku poduzeće je primarno poslovalo s poduzećima poput Vindije i Calcedonie odnosno samo u krugu regije. Kasnije se poslovanje poduzeća širi i na ostale zemlje i otvara se međunarodno tržište. Prve zemlje u kojima se obavljao prijevoz bile su Italija, Francuska i Španjolska, točnije Katalonija. Zatim se obavlja prijevoz i na području Bosne i Hercegovine, Srbije i Bugarske i na kraju Njemačke.

Kroz određeni period poduzeće je poslovalo i u Nizozemskoj i postojao je plan za otvaranje skladišnog prostora u Nizozemskoj. Kasnije se odustalo od plana i samog prijevoza u Nizozemsku.

Teritorij u kojem organizacija ostvaruje najveći profit je područje Hrvatske, Italije i Španjolske.

Trenutno poduzeće obavlja prijevoznu uslugu na području Europske Unije i ostalih zemalja u regiji primarno kamionskim prijevozom.

Za tuzemne prijevoze i prijevoze kratkih relacija primarno se koriste kombiji.

Kao najveće poteškoće u poslovanju organizacije za vrijeme krizne situacije ispitanik rangira:

1. Zakonska ograničenja u vožnji
2. Velika kašnjenja u dostavi robe
3. Gubitak klijenata
4. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Na zadane mjere sigurnosti za vrijeme korona krize radnici su otežali poslovanje. Ispitanik tvrdi kako je najveći problem bio s vozačima koji nisu ozbiljno shvatili mjere samoizolacije i mjeru po kojoj su morali ostati na parkingu poduzeća ako su se vraćali iz druge zemlje.

Unatoč problema s pojedincima, ispitanik ističe kako se generalno većina zaposlenika relativno brzo prilagodila zadanim mjerama sigurnosti

U vrijeme krize poduzeće se suočilo s značajnim problemima. Kao najveći problem ističe se zatvaranje državnih granica.

Veliki problem poduzeće je stvarala Slovenija jer je u određenom periodu zahtijevala obavljanja COVID testiranja svakog vozača koji prelazi granicu i/ili da je vozač cijepljen protiv koronavirusa.

Poduzeće se ne prisjeća još neke krizne situacije slične COVID-19 krizi. Ističe kako je COVID-19 kriza bila unikatna jer do te krize nisu bili suočeni s strožim mjerama i restrikcijama u kontekstu prolaza kroz granice. Stvarala se nemogućnost pravovremenog protoka robe.

Ispitanik tvrdi kako je kroz sve negativnosti COVID-19 krize, ipak izvučena pouka i stečeno iskustvo u krugu čitave organizacije te da, u trenutku izrade ovog ispitivanja, poduzeće posluje bolje nego prije krize. Ispitanik tvrdi da je ubrzo nakon završetka krize poslovanje poduzeća vraćeno na staro te da su se za vrijeme krize uspjela sklopiti nova partnerstva.

Nakon završetka krize, uz činjenicu da su stečeni novi partneri i klijenti, zadržani su i stari klijenti što stavlja poduzeće u poboljšani položaj naspram situacije prije krize.

Osim propisanih mjera zaštite stožera za civilnu zaštitu, poduzeće nije dodalo nijednu dodatnu mjeru zaštite od koronavirus krize. Poštivali su se zadani minimumi zaštite.

Najučinkovitije mjere u poduzeću su se pokazale organizacijske mjere.

Za vrijeme korona krize stečena je navika poboljšane higijene radnika za vrijeme rada te učestala dezinfekcija radnog prostora. Ta navika ostala je i nakon krize.

U kontekstu organizacije nisu stečene nove navike koje su opstale nakon krize.

### **4.3. Poduzeće C**

Ovo poduzeće osnovano je u prosincu 2012. godine i bavi se špedicijom, odnosno dogovaranjem prijevoza robe i dobara na području Europske Unije.

Firma je počela s 4 ljudi, a u vrijeme izrade ovog istraživanja ona broji 22 zaposlenika i ističe kao jedan od svojih glavnih ciljeva daljnje širenje radnog kadra.

U okviru poduzeća postoji vozni park od 40 vozila.

Poduzeće se bavi prijevozom robe i dobara na području cijele Europske Unije i obavlja sve vrste prijevoza od kojeg je 95% cestovni prijevoz.

Kao najveći problem s kojim se poduzeće susrelo za vrijeme krize ističu se zakonska ograničenja u vožnji. Otežana je pravovremena dostava robe na odredište zbog raznih zastoja u svrhu obavljanja protokola na granicama.

Direktor također ističe problem poremećaja ponude i potražnje za vrijeme krize što je otežavalo prilagoditi se cijeni prijevoza.

Najveće poteškoće u organizaciji za vrijeme krize direktor poduzeća rangira ovako:

1. Zakonska ograničenja u vožnji
2. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
3. Velika kašnjenja u dostavi robe
4. Gubitak klijenata
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Direktor poduzeća ističe, i ponosi se činjenicom, da u vrijeme donošenja mjera sigurnosti stožera civilne zaštite njegovi radnici svojim ponašanjem olakšavaju poslovanje poduzeća.

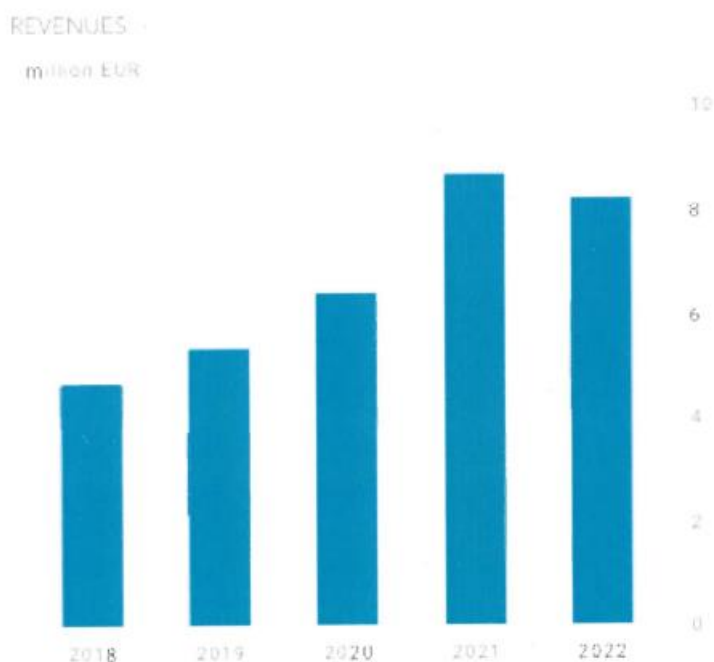
Ističe kako su se djelatnici vrlo brzo prilagodili na zadane mjere bez ikakvih većih poteškoća.

Kao razliku poslovanja u uobičajenim uvjetima i za vrijeme COVID-19 krize ističe se otežano poslovanje. Za vrijeme krize bilo je potrebno osigurati alternativne načine obavljanja posla. Poduzeće se moralo prilagoditi na situaciju prilagodbom poslovnog prostora prema propisanim mjerama. S obzirom da je u samoj zgradi firme bilo nemoguće organizirati potreban propisani razmak između djelatnika, poduzeće je omogućilo rad od kuće.

Osim COVID krize, kao jedna od kriznih situacija slične naravi koja je imala utjecaj na organizaciju, spominje se rat u Ukrajini. Za vrijeme rata, većina Ukrajinskih vozača se vraća u svoju državu te se na taj način stvara manjak radne snage u tom segmentu. Na taj način se remeti tržište te se diže cijena prijevoza sa 1,10 Eura po kilometru na 3 Eura po kilometru.

Direktor uspoređuje poslovanje organizacije prije i nakon COVID-19 krize iz aspekta radnih odnosa i radne atmosfere tako da tvrdi kako su se odnosi između radnika dodatno poboljšali. Stvorila se veća kolegijalnost među radnicima te, iako je i dalje omogućen rad od kuće, većina radnika preferira rad iz firme. Iz tih razloga direktor tvrdi da se poslovanje, u tom segmentu, bolje nego prije krize.

To dokazuje i ekonomsko stanje organizacije. Na slici 12 prikazan je grafički prikaz prihoda poduzeća u periodu od 2018. do 2022. godine.



Slika 18 Grafički prikaz prihoda poduzeća C u periodu od 2018. do 2022. godine (izvor: poduzeće C)

Osim propisanih mjera stožera civilne zaštite organizacija je dodala dodatnu mjeru zaštite kao što je, već spomenut, omogućen rad od kuće. Isto tako, u slučaju teške zdravstvene situacije radnika ili njegovih ukućana omogućen je (plaćen) slobodan dan.

Najučinkovitije mjere u poduzeću u kriznoj situaciji ističu se organizacijske mjere.

Neke od navika koje su se primjenjivale za vrijeme krize su ostale i nakon završetka. Sada firma redovito dezinficira svoju zgradu poslovanja, postoji nova organizacijska prilagodba i drugačiji pristup radu te je omogućen rad od kuće. Međutim, direktor tvrdi kako radnici radije dolaze na posao jer je princip rada i surađivanja licem u lice nezamjenjiv.

#### 4.4. Poduzeće D

Radi se o manjem poduzeću koje je počelo kao mali obiteljski posao s jednim kamionom i jednim radnikom. Do 2016. poduzeće je brojalo 15 kamiona, a u vrijeme izrade ovog istraživanja poduzeće posjeduje 28 kamiona i u tijeku je kupnja 29. Dakle poduzeće se planira dodatno širiti.

Poduzeće se bavi primarno prijevozom rasutog i paletiziranog tereta.

Poduzeće obavlja prijevoz primarno na teritoriju Republike Hrvatske. Osim Hrvatske, poduzeće prevozi rasuti teret i kamene materijale u Sloveniju.

Ispitanik kao najveću poteškoću za vrijeme krizne situacije ističe drukčije radno vrijeme terminala što je nešto na što poduzeće nije moglo utjecati. Budući da je velika većina ostvarenog poslovanja poduzeća na unutar granica Republike Hrvatske, poduzeće se nije moralo često susretati s problemom čekanja na granicama.

Kao najveće poteškoće ispitanik rangira:

1. Velika kašnjenja u dostavi robe
2. Zakonska ograničenja u vožnji
3. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
4. Gubitak klijenata
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Ispitanik priznaje kako je većina radnika negativno reagirala na mjere sigurnosti stožera civilne zaštite te ih se nije pridržavala. Situacija nije eskalirala otkazom ili novčanim sankcijama, ali su međuljudski odnosi bili narušeni i poslovanje je bilo otežano.

Po pitanju brzine prilagodbe na propisane mjere ispitanik opisuje kompleksnu situaciju. Radnici su se vrlo brzo prilagodili na mjeru higijene i na mjeru izolacije na parkingu. Problem je nastajao prilikom utovara i istovara kada je vozaču bio onemogućen nadzor manipulacije robom.

Razlike poslovanja su opisane u činjenici da se morala obratiti dodatna pozornost na radno vrijeme terminala te se dobro moralo iskomunicirati vrijeme dolaska na utovar odnosno istovar.

Poduzeće se moralo pripremiti na situaciju u slučaju oboljenja vozača i moralo je biti spremno na ponovno planiranje drugih ruta kako se ne bi propustio dogovoreni prijevoz i ostvario gubitak. U slučaju oboljenja disponenta nije se stvorio problem budući da je bio omogućen rad od kuće.

Poduzeće se nije suočilo s kriznom situacijom osim COVID-19.

U usporedbi situacije prije i poslije COVID-19 krize očituje se razlika u međuljudskim odnosima između pojedinih djelatnika unutar organizacije.

Odnosi se nisu bitno promijenili na način da štete poslovanju, ali su se distancirali ljudski odnosi i postoji manje kontakta između djelatnika.

Sve više se prakticira rad od kuće za djelatnike kojima je to omogućeno.

Osim zadanih mjera stožera civilne zaštite, poduzeće nije donijelo nikakve dodatne mjere zaštite te su se pridržavali minimalnih preporučenih mjera zaštite.

Neke od navika prilagodbe na COVID-19 krizu su ostale praksa i nakon krize. Poduzeće redovito dezinficira poslovni prostor, vozači redovito dezinficiraju kabinu svog kamiona te je i dalje omogućen rad od kuće.

Ispitanik ističe kako je COVID-19 imao brz i neugodan utjecaj na poslovanje, ali nakon kraja pandemije nije naštetio dugoročnom poslovanju poduzeća.

## 4.5. Poduzeće E

Ovo poduzeće je nastalo na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća, te kasnije postala poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima. Danas je kompanija jedna od vodećih u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost proizvoda u više od sedamdeset zemalja na svih pet kontinenata. Poduzeće se, između ostalog, bavi i prijevozom robe te broji vozni park od preko 40 vozila.

Poduzeće se primarno bavi prijevozom unutar područja Republike Hrvatske. Prijevoz robe u zemlje Europske Unije se odvija isključivo cestovnim prijevozom. Za prijevoz u Republiku Hrvatsku i nekih susjednih zemalja koriste se vlastita vozila, kao i usluge vanjskih prijevoznika i distributera. Željeznički i pomorski prijevoz robe koristi se isključivo za isporuku robe u prekontinentalne zemlje.

Tijekom COVID-19 krize, tvrtka je uspješno upravljala povećanim brojem bolovanja vozača motornih vozila implementirajući fleksibilne radne rasporede i prilagođavajući način isporuke robe. Unatoč izazovima restrikcija koje su imale utjecaj i na prijevoz robe, aktivno se surađivalo s dobavljačima i partnerima kako bi se osigurala neprekinuta opskrba. Kroz temeljito planiranje, osiguranje zaštitne opreme i podršku cijelog tima, brzo i uspješno su se prevladale poteškoće i zadržao kontinuitet usluga, postavši primjer uspješnog prilagodljivog poslovanja u zahtjevnom okruženju.

Ispitanik je poteškoće u poslovanju rangirao na sljedeći način:

1. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
2. Zakonska ograničenja u vožnjis
3. Velika kašnjenja u dostavi robe
4. Problemi u unutrašnjoj organizaciji
5. Gubitak klijenata



Radnici su uglavnom prihvatili zadane mjere sigurnosti Stožera civilne zaštite bez značajnih promjena u ponašanju. Ova pozitivna reakcija radnika imala je značajan utjecaj na kontinuitet poslovanja i opću sigurnost tvrtke. Njihova spremnost da se pridržavaju restrikcija i upute za sigurnost rezultirala je smanjenim rizikom od širenja virusa među osobljem.

Ispitanik tvrdi kako je stabilno i dosljedno ponašanje radnika omogućilo tvrtki da se usredotoči na glavne operacije i minimalizira prekide zbog bolesti ili izolacije. Taj odgovoran pristup također je unaprijedio opće povjerenje unutar tima i stvorio osjećaj sigurnosti među zaposlenicima, što je ključno u zahtjevnim vremenima kao što je bila COVID-19 kriza.

Uobičajeno poslovanje razlikovalo se od uvjeta tijekom COVID-19 krize jer se poduzeće moralo prilagoditi novim mjerama sigurnosti, uključujući fizičko distanciranje i pojačane higijenske protokole. Unatoč tim izazovima, organizacija uspijeva održavati kontinuitet rada, a jedan od izazova bila je oscilacija u potražnji koja je zahtijevala fleksibilnost u planiranju i organizaciji isporuke robe.

Poduzeće se nije suočilo s drugim kriznim situacijama osim COVID-19 pandemije. COVID-19 kriza se razlikovala od ostalih kriznih situacija zbog svoje globalne i višedimenzionalne prirode, utječući istovremeno na zdravlje, gospodarstvo, putovanja i društvene interakcije širom svijeta, što je rezultiralo širim rasponom izazova i dugotrajnijim posljedicama nego većina prethodnih kriza.

Nakon COVID krize, primijećeno je poboljšanje u poslovanju na ekonomskom planu, što je djelomično posljedica adaptacija na nove uvjete i promjena u potražnji te učinkovitijeg iskorištavanja resursa, što je rezultiralo stabilizacijom i povećanjem profita organizacije.

Osim već propisanih mjera sigurnosti stožera civilne zaštite, poduzeće je poduzelo dodatne mjere zaštite i sanacije rizika od oboljenja i daljnjeg širenja zaraze. Uvodi se efikasan rad od kuće gdje je bilo primjenjivo a sastanci su se održavali uglavnom putem online platformi.

Od navika stečenih za vrijeme krize, prema potrebi je ostala navika rada od kuće, što je smanjilo bolovanja u administraciji, dok se dio sastanaka sa vanjskim partnerima i dalje održava putem online platformi, čime su smanjeni troškovi putovanja.

#### **4.6. Poduzeće F**

Riječ je o tvrtki osnovanoj 1971. koja je specijalizirana za proizvodnju kartonske ambalaže. Bavi se dizajnom, projektiranjem i proizvodnjom kartonske ambalaže za sve potrebe. Proizvode koje poduzeće nudi može se podijeliti na transportnu ambalažu, komercijalnu ambalažu i kartonsku galanteriju.

Vozni park ove firme broji manje od 10 vozila.

Tvrtka obavlja uslugu prijevoza na području sjeverozapadne Hrvatske vlastitim kamionima i tegljačima s poluprikolicama.

Kao najveću poteškoću u poslovanju za vrijeme krizne situacije direktor ističe gubitak klijenata, a ostale poteškoće rangira kako slijedi:

1. Gubitak klijenata
2. Velika kašnjenja u dostavi robe
3. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
4. Velika kašnjenja u dostavi robe
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Pojavom krizne situacije i na donesene mjere stožera civilne zaštite radnici su reagirali smireno i bez većih problema u izvođenju. Prihvaćene su sve mjere bez značajnih promjena u ponašanju za vrijeme rada.

Također, direktor poduzeća spominje kako su se radnici vrlo brzo prilagodili na nove mjere i kako je to uvelike olakšalo borbu s posljedicama krizne situacije.

Poduzeće se nije suočilo s većim problemima za vrijeme koronavirus pandemije.

Problemi su se javljali kod održavanja distance i u samom početku pandemije na prilagodbu radnika na nove mjere. Međutim, ispitanik ne ističe nijedan veći problem s kojim se poduzeće suočilo za vrijeme pandemije.

Dolaskom COVID-19 krize, poduzeće se naknadno suočilo i s eksternim problemima. Sama organizacija se dobro prilagodila na COVID-19, ali problem se stvorio postepeno dolaskom novih zakonskih regulativa i novim zahtjevima i mjerama koje su financijski oslabile klijentelu organizacije. Organizacija je na taj način indirektno pogođena efektom COVID-19 krize.

Direktor tvrdi kako COVID-19 nije direktno znatno naštetio organizaciju, već ih je oštetio gubitak klijenata koji su bili oslabljeni kriznom situacijom pandemije. Neki klijenti su i pali u stečaj i trajno izgubljeni, dok su drugi oslabljeni. Cijene za vrijeme pandemije su bile nestabilne i bilo je teško predvidjeti profit.

Organizacija nije propisala nikakvu dodatnu mjeru zaštite, a djelatnici su se držali minimalnih zahtjeva i preporuka stožera civilne zaštite.

Organizacija je i prije COVID-19 pandemije prakticirala sastanke preko online platformi i tako nastavlja i nakon pandemije. Direktor ističe kako nakon COVID-19 krize sve više poduzeća s kojima surađuju preferiraju sastanke preko online platformi.

#### **4.7. Poduzeće G**

Riječ je o jednom od vodećih poduzeća u uvozu i veletrgovini voća i povrća u Republici Hrvatskoj. Poduzeće je osnovano 1992. godine te se ne prestaje razvijati i danas. Poduzeće, zahvaljujući svojim dobavljačima, uvozi voće i povrće iz cijelog svijeta.

U vrijeme izrade ovog istraživanja poduzeće broji preko 40 vozila u svom voznom parku.

Poduzeće se primarno bavi prijevozom robe na području Republike Hrvatske i Slovenije, ali prevozi i u ostale zemlje Europske Unije. U svom voznom parku sadrži isključivo vozila cestovnog prometa.

Ispitanik kao najveću poteškoću za vrijeme krizne situacije ističe kašnjenja u dostavi, a poteškoće rangira:

1. Velika kašnjenja u dostavi robe
2. Zakonska ograničenja u vožnji
3. Gubitak klijenata
4. Odlazak djelatnika (bolest ili otkazi)
5. Problemi u unutrašnjoj organizaciji

Ispitanik tvrdi kako su određeni pojedinci u organizaciji burno reagirali na mjere stožera civilne zaštite. U konkretnom slučaju, radnik je dao otkaz jer se nije htio držati mjere izolacije na kojoj je poslodavac inzistirao.

Generalno, u poduzeću su se djelatnici brzo navikli na novodonesene mjere stožera civilne zaštite. Uvedeni su novi pultovi za laku i dostupnu dezinfekciju radnika prije, nakon i prilikom rada, te su osigurane maske i brzi testovi u slučaju hitnog slučaja ili u slučaju da radnik zaboravi ponijeti vlastitu masku.

Razlike u poslovanju za vrijeme COVID-19 krize najviše su se očitovale na prijevoznom putu za vrijeme utovara ili istovara tijekom kojeg je vozač morao ostati u svom vozilu te u samoj zgradi poduzeća koja je prilagođena kriznoj situaciji tako da se poštuje propisani razmak između osoba.

Ispitanik tvrdi da je za vrijeme trajanja COVID-19 pandemije bilo otežano poslovanje.

Osim COVID-19 krize, poduzeće se nije suočilo s dodatnom kriznom situacijom.

Ispitanik tvrdi kako je period za vrijeme trajanja pandemije bio težak u smislu poslovanja, ali također ističe kako se nakon pandemije poduzeće vratilo na staro i ostvarilo veći profit nego godinu prije početku pandemije. Iz te činjenice zaključuje kako je COVID-19 pandemija zapravo imala pozitivan učinak na djelatnike u organizaciji radi novostečenog iskustva rada u vrijeme krizne situacije.

Osim propisanih mjera stožera civilne zaštite, poduzeće nije propisalo svoje dodatne mjere zaštite te se poštivao minimum.

Za vrijeme COVID-19 pandemije došlo je do mnogih organizacijskih promjena i promjena u komunikaciji s partnerima. Sve manje je fizičkih sastanaka i gotovo se u potpunosti prešlo na sastanke preko online platformi. Također, za vrijeme pandemije je omogućen rad od kuće koji je aktualan i danas u organizaciji.

## 5. Rezultati istraživanja

Nakon izvršenih intervjua i ankete potrebno je sve podatke grupirati i zajedno sagledati kako bi se mogao donijeti zaključak na temelju dobivenih podataka.

Podaci ankete i intervjua sagledavaju se u obliku grafova. Razlika između prikaza podataka je ta da se kod prikaza podataka ankete izračunavaju i sagledavaju postoci i u obliku tortnih grafova dok se u slučaju intervjua zbrajaju odgovori i koristi se stupčasti grafikon zbog manjeg uzorka istraživanja.

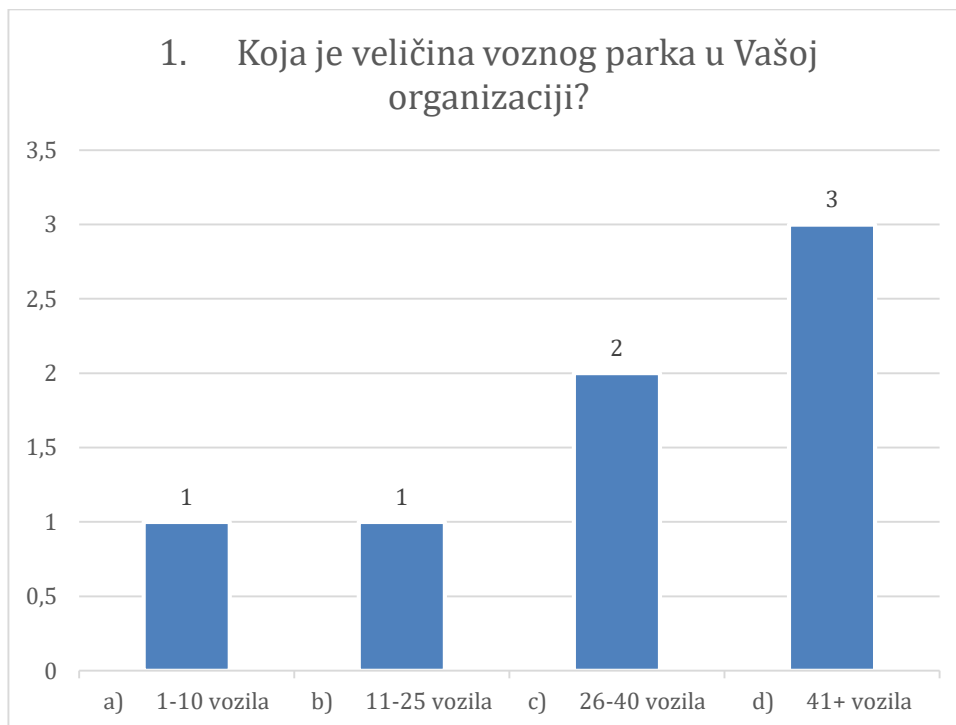
### 5.1. Rezultati intervjua

Sve intervjuirane firme nalaze se na području sjeverne, odnosno sjeverozapadne Hrvatske. Postignuta je dobra raznolikost veličini voznog parka u firmama s obzirom da varira veličina parka.

Prema tome, u provedenom istraživanju intervjuirano je 7 poduzeća sa voznim parkom od kojih dva poduzeća raspolažu s voznim parkom od 25 ili manje vozila dok preostalih 5 poduzeća raspolažu s voznim parkom od preko 25 vozila.

Od ispitivanih poduzeća, 5 poduzeća se primarno bavi oblikom prijevoza robe i dobara, dok se preostala dva poduzeća bave primarno proizvodnjom.

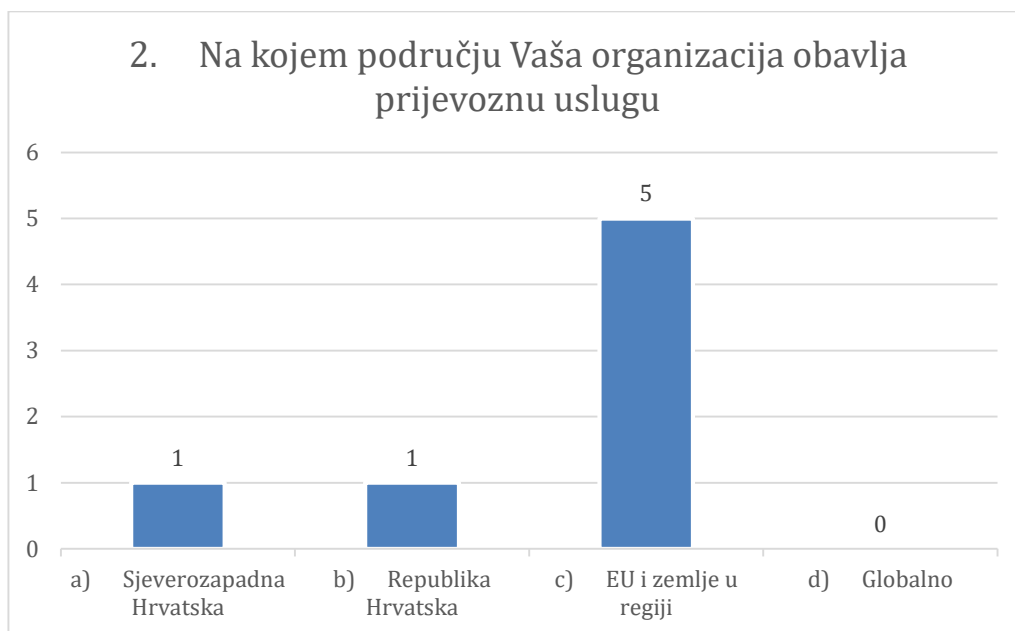
Graf 1. prikazuje statistiku veličine voznog parka kod ispitivanih poduzeća.



Graf 1 Pitanje 1. Veličina voznog parka (izvor: autor)

Iako se sve ispitivane firme nalaze na istom području, većinom su proširile svoje poslovanje na širi prostor. Tako 5 ispitivanih firmi se bavi prijevozom na području Europske Unije, jedna firma se bavi prijevozom na područje čitave Republike Hrvatske i zadnja firma obavlja prijevoz isključivo na bližim relacijama unutar prostora sjeverozapadne Hrvatske.

Prikaz toga se može vidjeti na grafu 2.

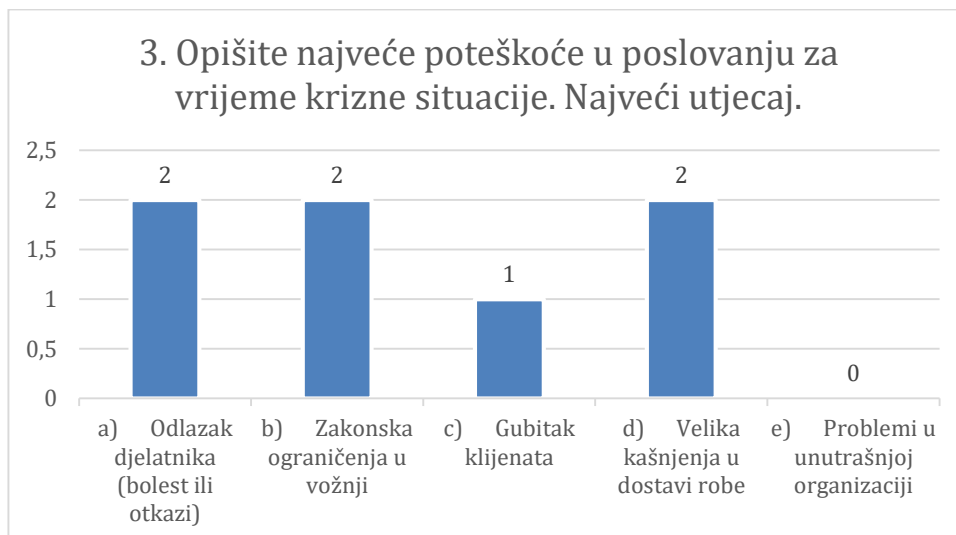


Graf 2 Pitanje 2. Područje obavljanja prijevozne usluge (izvor: autor)

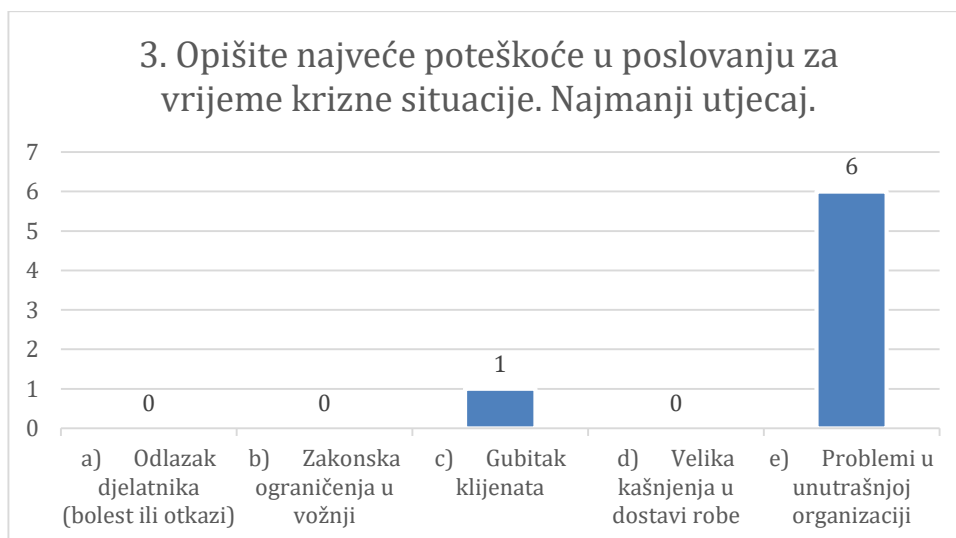
COVID-19 kriza je donijela mnoge promjene u normalnom poslovanju svakog poduzeća. Svako od ovih poduzeća su istakla neki problem koji ima je stvarao poteškoće u normalnom poslovanju, a uzrokovan kriznom situacijom.

Poduzeća su se suočila sa svim navedenim problemima, ali nije svako poduzeće uzelo isti problem kao onaj s najvećim učinkom. Međutim, poduzeća su složna u tvrdnji da kriza nije stvorila značajne probleme u unutrašnjoj organizaciji koja bi znatno utjecala na normalno poslovanje i otežavala rad.

Na grafovima 3. i 4. se može vidjeti objašnjeno stanje.



Graf 3 Pitanje 3. Najveća poteškoća u poslovanju s najvećim učinkom (izvor: autor)



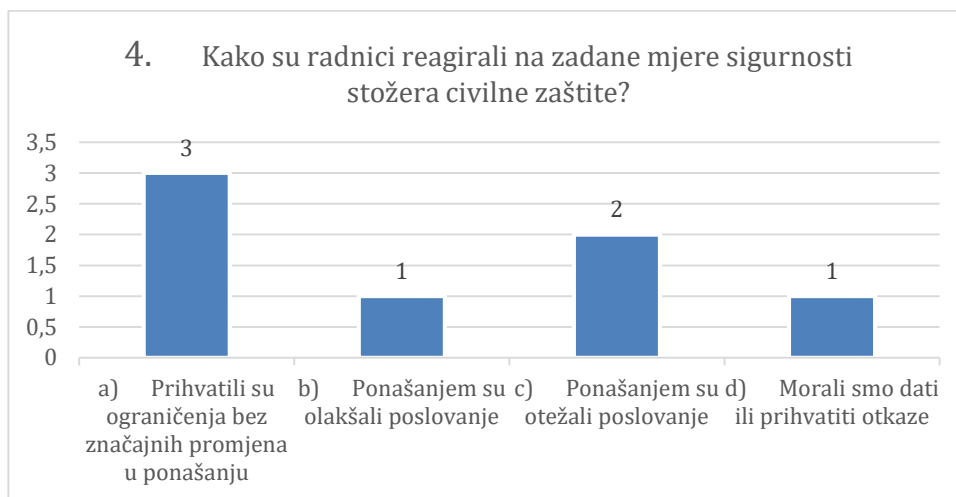
Graf 4 Pitanje 3. Najveća poteškoća u poslovanju s najmanjim učinkom (izvor: autor)



Kako je i ranije spomenuto, odgovor na COVID-19 krizu je bio uvođenje novih izvanrednih mjera i preporuka od strane državnih vrhova svake zemlje pa tako i u Republici Hrvatskoj. Propisane mjere dovele su do velikih nezadovoljstava i podijeljenih mišljenja unutar stanovništva i to se može vidjeti u slučaju ispitivanih poduzeća.

Od ispitivanih 7 poduzeća, 4 njih nisu imale nikakvih značajnih problema kod prilagodbe radnika na nove mjere, dok su preostalim poduzećima vlastiti djelatnici otežavali posao.

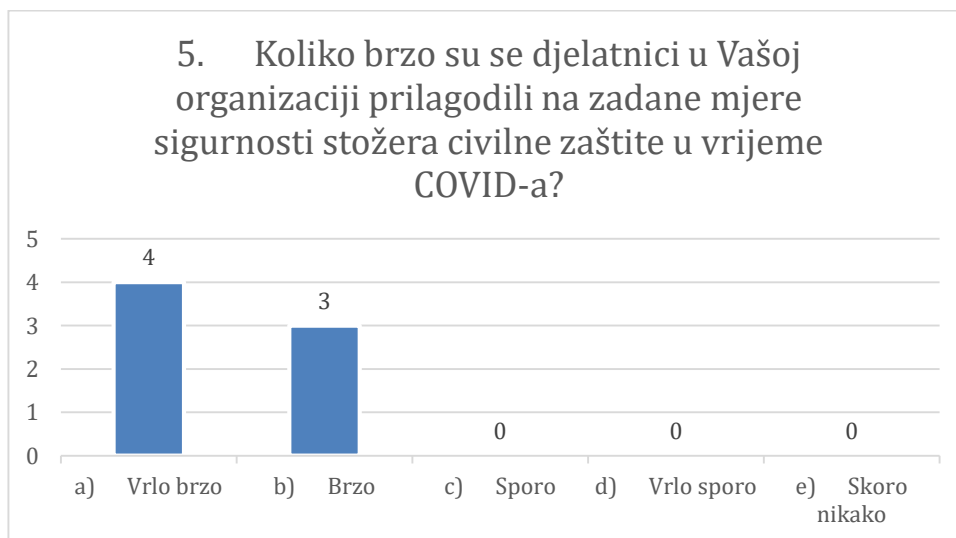
Opisana situacija može se vidjeti na grafu 5.



Graf 5 Pitanje 4. Reakcija radnika na mjere sigurnosti (izvor: autor)

Unatoč otežanom poslovanju, mora se primijetiti kako prikupljene informacije od strane predstavnika poduzeća ukazuju na činjenicu da je generalna prilagodba na novozadane mjere bila brza ili vrlo brza od strane radnika. Takav rezultat ukazuje na to da je otežano poslovanje zbog radnika zapravo pitanje izoliranih slučajeva, a ne općenitog radnog osoblja.

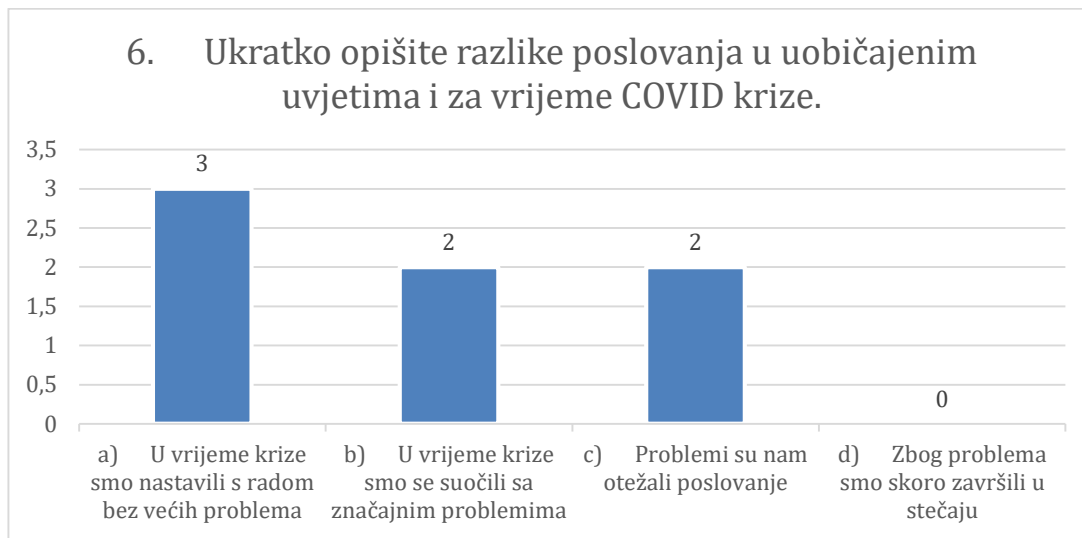
Prikaz brzine prilagodbe radnika na mjere zaštite je vidljiv na grafu 6.



Graf 6 Pitanje 5. Brzina prilagodbe radnika na mjere sigurnosti (izvor: autor)

COVID-19 kriza nije jednako naštetila svakom poduzeću. Neka poduzeća su bila pogođena jače od drugih pa je tako i reagirala na pojavu krize na drugačiji način. Sva poduzeća su osjetila razliku u poslovanju, ali postoje poduzeća koja su nastavila s svojim radom bez većeg utjecaja na poslovanje i bez većih poteškoća. Nasreću, nijedno od intervjuiranih poduzeća nije bila u ozbiljnom riziku od stečaja.

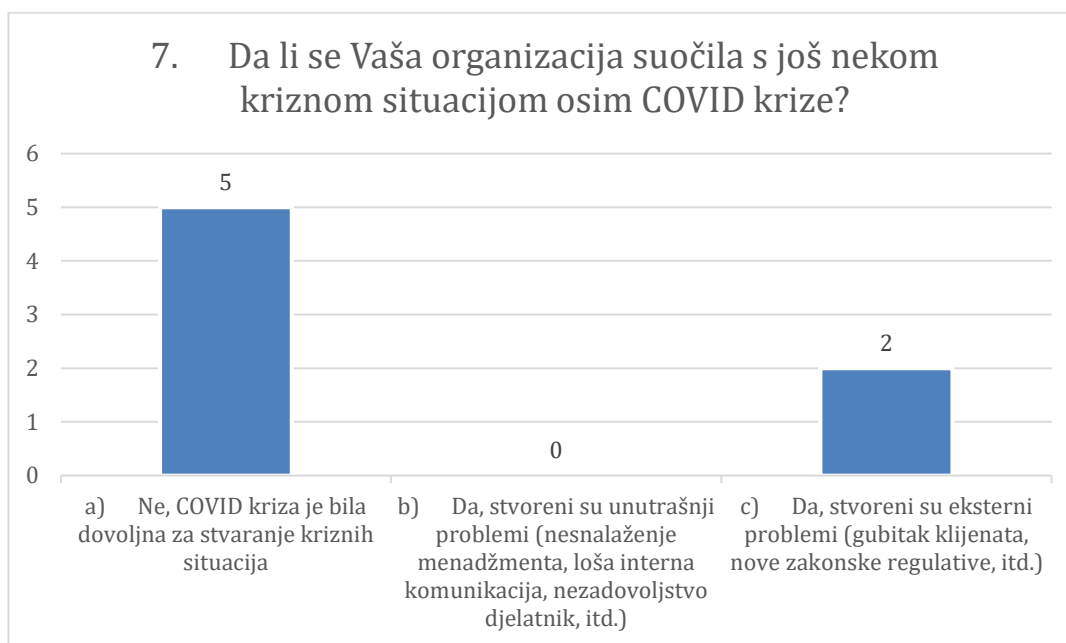
To se može vidjeti na grafu 7.



Graf 7 Pitanje 6. Razlike u poslovanju za vrijeme COVID krize (izvor: autor)

Dolaskom COVID-19 krize nije neobično da utjecajem pandemije i mjera zaštite koje su slijedile, nespremno poduzeće može patiti i od drugih kriznih situacija koje su rezultirale situacijom. Kod ispitivanih poduzeća u većini nije nastala dodatna krizna situacija. Kod onih koji su se morali suočiti s kriznom situacijom zajedničko je to kako se ne radi o internoj krizi, već eksternim problemima.

To se može vidjeti na grafu 8.



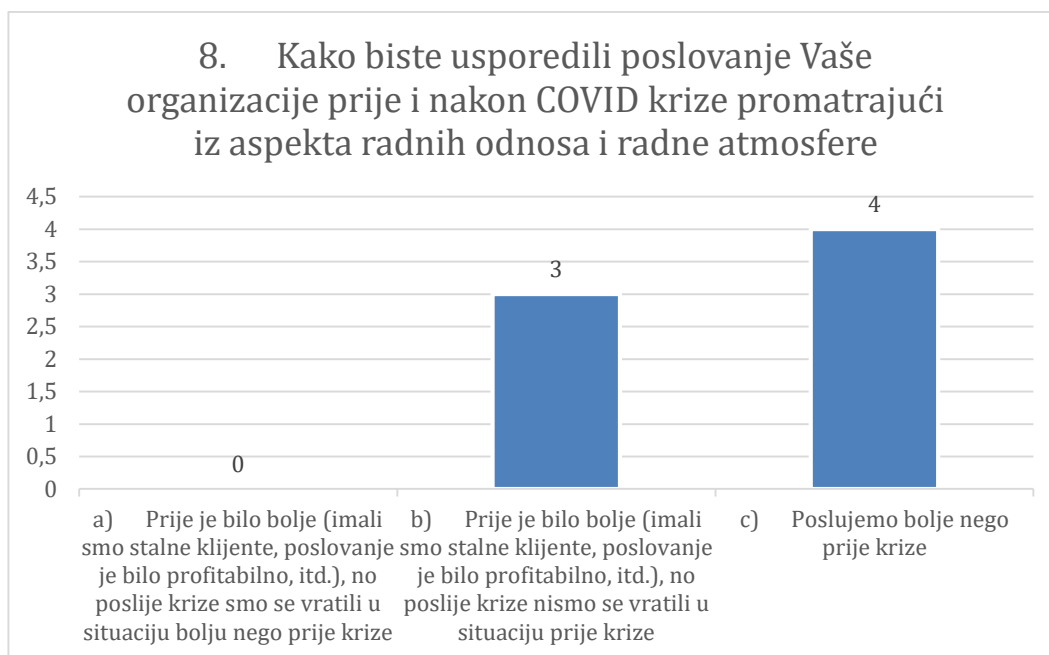
Graf 8 Pitanje 7. Suočavanje s dodatnom krizom osim COVID krize (izvor: autor)

Ispitanici velike zasluge uspjehu poduzeća koje predstavljaju pripisuju radnom osoblju. Pojava COVID krize je narušila ljudsko raspoloženje u čitavom svijetu i na taj način, između ostalog, i otežala rad. Međutim, bitno je sagledati širu sliku te usporediti stanje prije krize i nakon krize. Svaka kriza može služiti kao prilika za stjecanje novih iskustva za djelatnike i rezultirati dobroj prilagodbi na novu kriznu situaciju, ukoliko do nje dođe.

Prema sakupljenim podacima, kada govorimo o aspektu međuljudskih odnosa unutar organizacije, svako ispitivano poduzeće ističe kako je atmosfera unutar poduzeća bolja nego prije COVID krize.

To dodatno dokazuje tvrdnju kako su negativne reakcije radnika i otežano poslovanje kao rezultat istih zapravo izolirani slučajevi u organizaciji, a ne pravilo.

Prikaz poslovanja organizacija iz aspekta radne atmosfere se vidi na grafu 9.



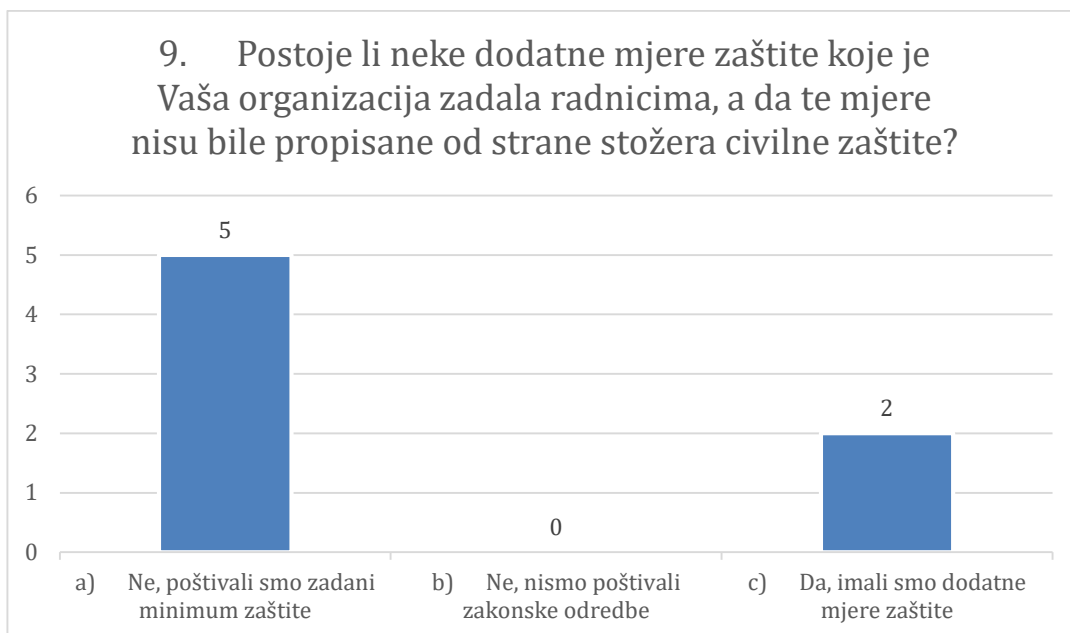
*Graf 9 Pitanje 8. Međuljudski odnosi i radna atmosfera u organizaciji (izvor: autor)*

Stožer civilne zaštite je propisao mjere kojih se svako poduzeće moralo držati u cilju usporavanja ili zaustavljanja širenja virusa. Mjere koje su tada donesene predstavljale su minimalne mjere zaštita, ali neka poduzeća su odlučila ići korak dalje i implementirati svoje dodatne mjere.

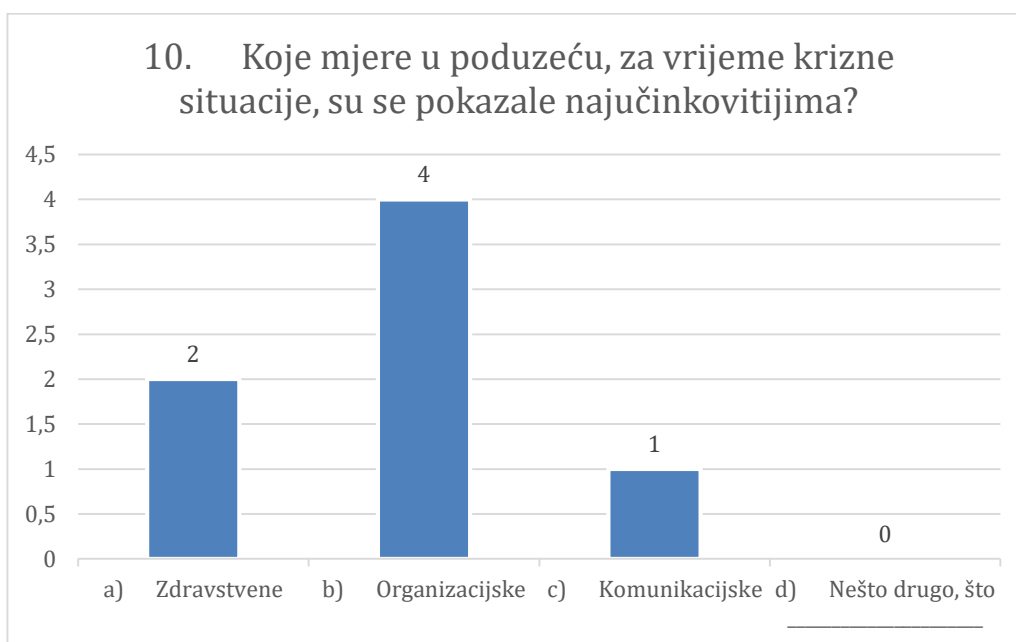
Kao jedna od najpopularnijih ističe se uvođenje rada od kuće. To je mjera koja predstavlja rad s minimalnim rizikom od zaraze virusom, a u isto vrijeme kvaliteta rada nije ugrožena. Međutim, ova mjera ne može se provoditi za sva radna mjesta. Ova mjera se provodila uglavnom za djelatnike u uredu, odnosno zadužene za organizaciju posla u kojem nema potrebe za direktnim kontaktom između dvaju ili više osoba.

Stav poduzeća prema uvođenju dodatnih mjera se vidi na grafu 10.

Kao mjere s najvećim učinkom su se pokazale organizacijske mjere što se vidi na grafu 11.



Graf 10 Pitanje 9. Uvođenje dodatnih mjera zaštite od strane poduzeća (izvor: autor)



Graf 11 Pitanje 10. Prikaz najučinkovitije mjere za vrijeme krize (izvor: autor)

## 5.2. Rezultati ankete

U sklopu provedenog istraživanja nastoji se doći do saznanja prvih impresija lokalnih poduzeća, kako manjih tako i veći, na nastalu korona krizu. Uloge ispitanika ankete po poduzećima variraju. Jedini uvjet za ispunjenje ankete je da je anketirana osoba zaposlena (ili je bila zaposlena) u nekoj organizaciji na području sjeverne, odnosno sjeverozapadne Hrvatske koja se primarno ili sekundarno bavila cestovnim prijevozom i na neki način je uključena u odvijanje opskrbnog lanca u segmentu transporta prije, poslije i tijekom trajanja COVID-19 pandemije.

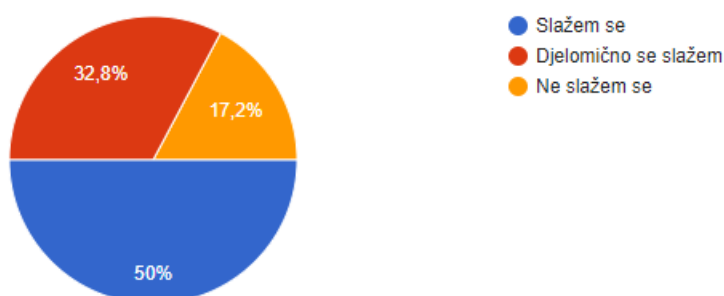
Anketni upitnik sastoji se od 10 pitanja i sastavljen je na način da odgovori pružaju generalnu sliku stanja prijevozničkih organizacija prije i nakon pandemije.

Graf 12 prikazuje statistiku utjecaja COVID-19 krize na količinu prijevoza u organizaciji.

Graf 13 prikazuje promjenu količine prijevoza za vrijeme COVID-19 krize.

1. Krizna situacija COVID-19 (virus i mjere/restrikcije) negativno su utjecale na količinu prijevoza u Vašoj firmi.

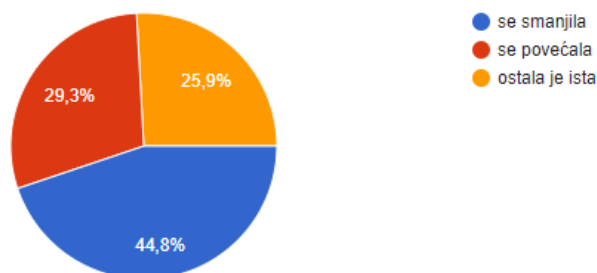
58 odgovora



Graf 12 Utjecaj COVID-a na količinu prijevoza (izvor: autor)

2. Nakon uvođenja mjera od strane stožera civilne zaštite za vrijeme COVID-19 količina prijevoza u Vašoj firmi...

58 odgovora



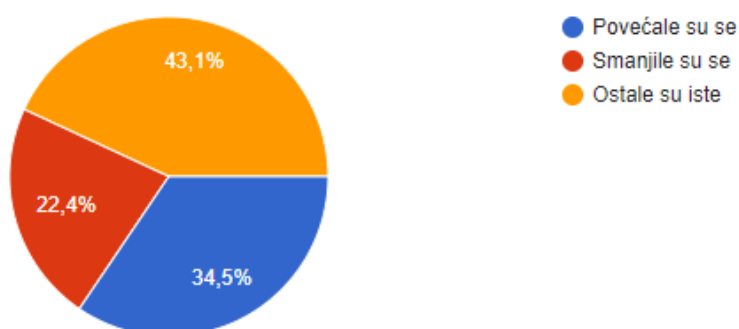
Graf 13 Povećanje i smanjenje količine prijevoza nakon uvođenja mjera zaštite (izvor: autor)

Čak preko 80% ispitanika tvrdi kako je COVID-19 kriza, uključujući mjere sigurnosti, ograničenja i samu bolest, imala nepovoljan utjecaj na organizaciju u kontekstu količine prijevoza. Tomu se nadodaje podatak da je u 70% slučajeva količina obavljenog prijevoza za vrijeme krize palo ili ostalo na istom. Budući da je cilj svake organizacije ostvariti profit i ostvariti proširenje, činjenica da nije zabilježen porast količine prijevoza u 70% ispitivanih slučajeva je zabrinjavajuća.

Graf 14. prikazuje promjenu tarife prijevoza za vrijeme COVID-a

### 3. Tarife prijevoza u Vašoj firmi, u odnosu na stanje prije COVID-19 krize,...

58 odgovora



Graf 14 Promjena tarife prijevoza pod utjecajem COVID-a (izvor: autor)

Budući da se poduzeća nikad nisu susrela s krizom sličnoj COVID-19 krizi jasno je da će reakcije tih poduzeća uvelike varirati. To je zbog toga jer ne postoji pravilan i prihvaćen način za suočavanje s kriznom situacijom kao što je bila pandemija koronavirusa.

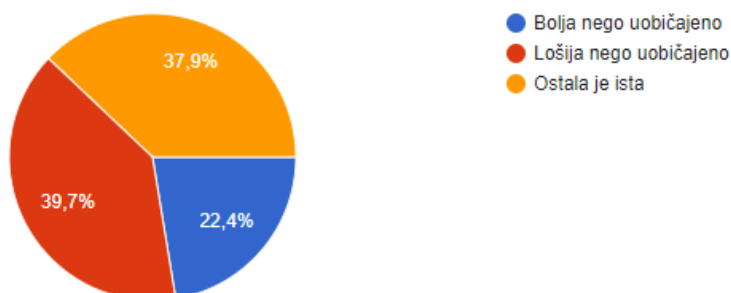
U to vrijeme poduzeća se pokušavaju nositi s krizom na razne načine. Jedan od tih načina je promjena tarife prijevoza. Neka poduzeća računaju na činjenicu kako je konkurenciji otežano poslovanje te vide priliku u novonastaloj krizi i dižu svoje cijene prijevoza i cilju ostvarenja većeg profita.

U 34% slučajeva poduzeća podižu svoju cijenu prijevoza. Međutim, u većini slučajeva, poduzeća ostavljaju svoju postojeću cijenu prijevoza netaknutom bez obzira na novonastalu krizu.

Graf 15 prikazuje međuljudske odnose unutar organizacije za vrijeme krize

4. Radna atmosfera u firmi (odnosi među zaposlenicima, zadovoljstvo djelatnika, udobnost rada) za vrijeme COVID-19 krize bila je...

58 odgovora



Graf 15 Radna atmosfera za vrijeme krize (izvor: autor)

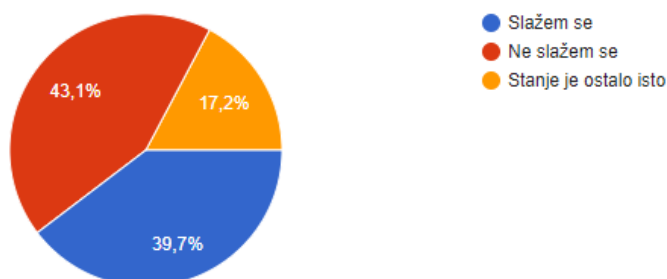
Van konteksta poslovanja, COVID-19 je najjači udarac imao u segmentu međuljudskih odnosa i narušavanja ljudskog kontakta. Osobito u vrijeme vrhunca krize, ljudski socijalni život je narušen i svatko je prisiljen prilagoditi se situaciji kako u poslu, tako i u privatnom životu.

Prema prikupljenim podacima očituje se da je COVID narušio radnu atmosferu unutar organizacija, ali bitno je primijetiti podatak kako je u više od pola slučajeva dugoročan utjecaj COVID-19 zanemariv ili čak i pogodan za ljudske odnose.

Graf 16 prikazuje napredak poslovanja nakon COVID-19 krize.

5. „Naša firma danas posluje bolje nego što je poslovala prije COVID-19 krize.“

58 odgovora



Graf 16 Poslovanje organizacije nakon COVID-19 krize (izvor: autor)




Što se tiče dugoročnog utjecaja COVID-19 krize na poslovanje, rezultati ankete dijele se gotovo na pola. 40% poduzeća danas bilježi bolje poslovanje u odnosu na stanje prije krize, dok 43% bilježi slabije poslovanje.

Unatoč činjenici da je mala većina poduzeća negativno pogođena, ne treba zanemariti ovakvu gotovo jednaku podijeljenost podataka. Kada sagledamo činjenicu kako je oko 80% ispitanika osjetilo negativan utjecaj krize na količinu prijevoza, logično je za očekivati da će i sličan postotak biti ostvaren i kada je riječ o poslovanju organizacije nakon krize.

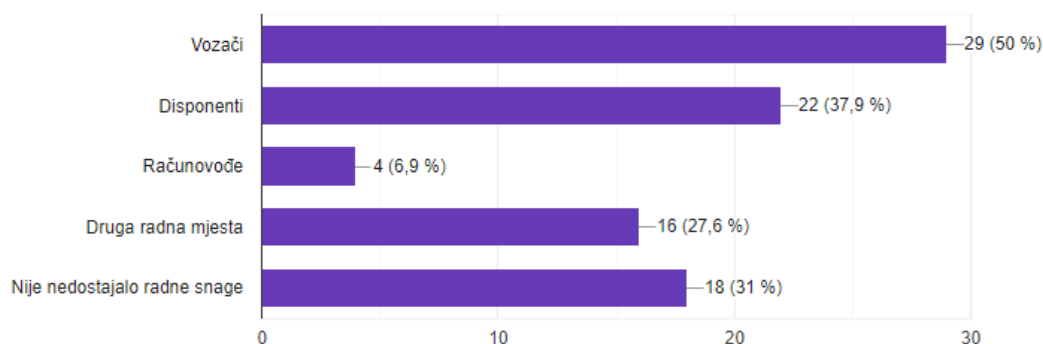
Prema tome može se zaključiti da su neka poduzeća s poslovnog aspekta sagledale krizu kao priliku za dugoročno jačanje svog poslovanja, bez obzira na negativan početak krize.

Graf 17 predstavlja prikaz manjka radne snage za vrijeme krize

6. Označite radna mjesta u kojem je nedostajalo radne snage u Vašoj firmi za vrijeme trajanja COVID-19 krize.

 Kopiraj

58 odgovora

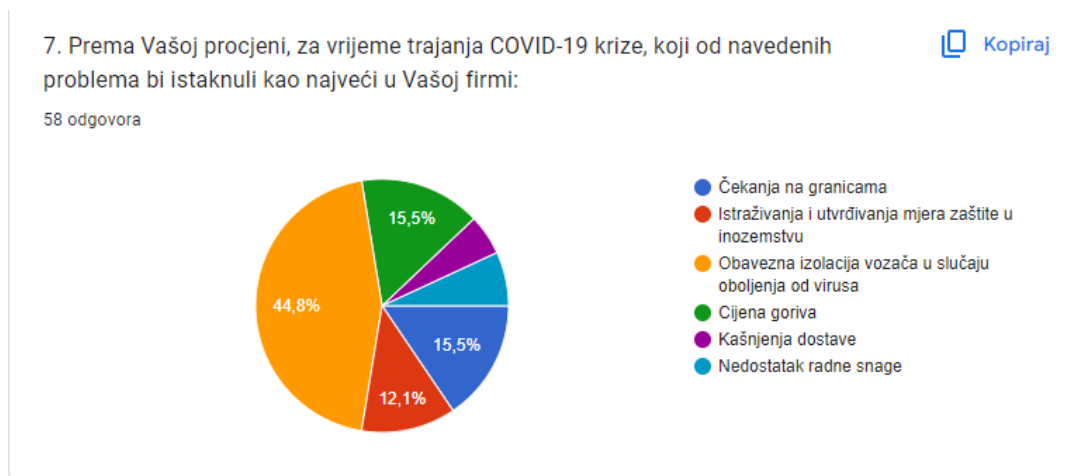


*Graf 17 Nedostatak radne snage za vrijeme trajanja krize (izvor: autor)*

Manjak radne snage nije neuobičajen događaj u Republici Hrvatskoj, a tome je dodatno naštetila pandemija koronavirusa.

Samo 31% ispitanika smatra da nije nedostajalo radne snage za vrijeme krize. Budući da se radi primarno o prijevozničkim tvrtkama ne čudi činjenica kako je najtraženije radno mjesto u ovom ispitivanju upravo vozač, a slijedi ga njegov direktni organizator posla, disponent.

COVID-19 kriza sa sobom donosi brojne probleme za prijevozničke tvrtke. Najistaknutije se mogu vidjeti na grafu 18.



Graf 18 Najveći problemi za vrijeme trajanja krize (izvor: autor)

Gotovo pola ispitanika je najveći problem u korona krizi vidjela u obaveznoj izolaciji vozača u slučaju oboljenja od virusa.

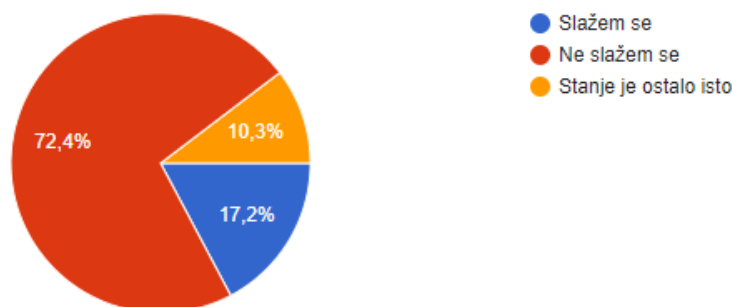
Oboljenjem vozača za vrijeme pandemije značilo je da ne smije obavljati uslugu transporta te znači da poduzeće efektivno gubi radnika za čitavo vrijeme trajanja njegovog oboljenja. To predstavlja velik udarac za organizaciju posla i poduzeće mora brzo djelovati na pronalazak alternativnog plana kako ne bi izgubilo ugovoreni prijevozni posao ili klijenta.

Dodatnu poteškoću je predstavljala nepredvidivost vremena nastanka oboljenja.

Graf 19 predstavlja zadovoljstvo poduzeća na propisane mjere i pruženu pomoć od strane vođa države za vrijeme krize.

8. „Ministarstvo (vlada) je omogućilo potpore i sve potrebne mjere kako bi naša firma poslovala u što normalnijem okruženju i uvjetima za vrijeme i nakon pandemije.“

58 odgovora



Graf 19 Impresija organizacije na potporu od strane vodstva države (izvor: autor)

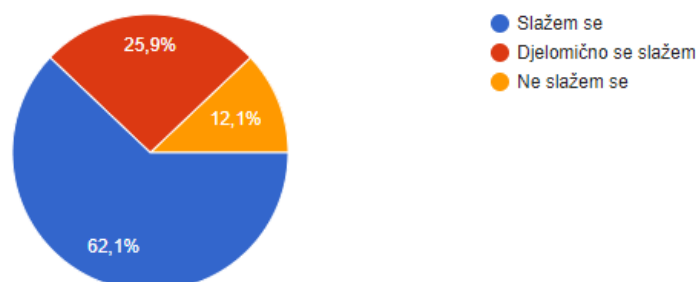
Dosadašnji podaci ankete ukazuju na ljudsko nezadovoljstvo u kriznoj situaciji, pa tako ne treba čuditi da se to nezadovoljstvo prenaša i na zadane mjere sigurnosti zaštite od pandemije.

Isto tako, poduzeća nisu zadovoljna ni kvalitetom i količinom pružane pomoći od strane vladajućih i smatraju kako nisu osigurani uvjeti za normalan rad za vrijeme trajanja krize.

Graf 20 predstavlja koliko su se poduzeća pridržavala propisanih mjera sigurnosti

9. „Za vrijeme pandemije naša firma se striktno pridržavala svih propisanih mjera sigurnosti.“

58 odgovora



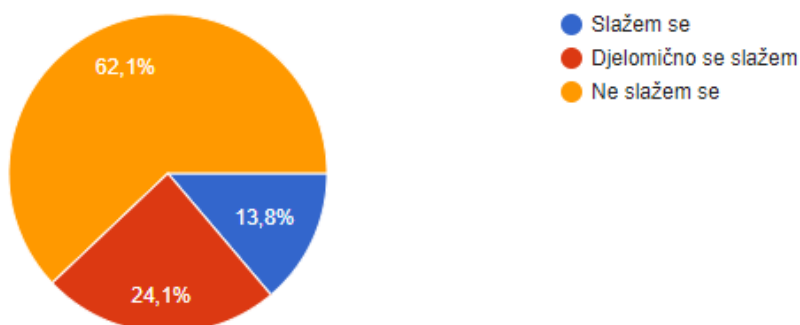
Graf 20 Pridržavanje propisanih mjera sigurnosti (izvor: autor)

Unatoč nezadovoljstva na određene mjere i manjak podrške u poslovanju, djelatnici su u većini bili voljni pridržavati se propisanih mjera zaštite kako ne bi naškodili općem poslovanju organizacije i snosili posljedice od kršenja mjera.

Graf 21 prikazuje promjenu učestalosti prekovremenog rada u poduzeću

#### 10. „Za vrijeme pandemije prekovremeni rad je postao češći u našoj firmi.“

58 odgovora



Graf 21 Prekovremeni rad za vrijeme COVID-19 pandemije

Podaci iz ankete nam kazuju da postoji velik udio poduzeća koja su dugoročno poboljšala svoje poslovanje nakon COVID krize.

Ovi podaci kazuju kako to poboljšanje vjerojatno nije povezano s prekovremenim radom djelatnika u poduzeću. Unatoč pojavi nesvakidašnje krizne situacije, poduzeća u većini nisu tražila od radnika prekovremeni rad.

### 5.3. Analiza dobivenih rezultata

Prvo što možemo zaključiti prema dobivenim rezultatima je da oni variraju i zapravo nijedna stavka koja se tiče samog poslovanja, odnosno unutrašnje okoline poduzeća, ne naginje ni na jednu stranu. Prema ovim podacima možemo zaključiti da je COVID-19 oslabio mnoga poduzeća, ali

također možemo vidjeti kako je postojala mogućnost indirektnog pozitivnog utjecaja COVID-19 krize na gledana poduzeća.

Dobiveni rezultati nam tvrde kako ispitivane organizacije nisu bile zadovoljne donesenim mjerama i restrikcijama i kako su morale pronalaziti alternativne načine jačanja svog statusa na tržištu. U ovom periodu neka poduzeća su bila prisiljena poduzeti mjere u unutrašnjosti organizacije koje su mogle imati katastrofalan efekt za poslovanje.

Ovo nam pokazuje kako su neke organizacije ugledale COVID-19 krizu kao priliku da poboljšaju svoju firmu. Isto tako, neki od ispitanika spominju kako su radnici koji su prošli ovu krizu danas poželjniji radnici upravo zbog iskustva kojeg su stekli tijekom krizne situacije.

## 6. Zaključak

U svakodnevnom životu navikli smo na dinamičan život u kojem je svakoj suvremenoj osobi svaki proizvod dostupan po određenoj cijeni. Ključ uspješnosti funkcioniranja takve dinamike je lanac opskrbe. Nije slučajno da su upravo djelatnici unutar lanca opskrbe bili ti kojima su mjere zaštita od COVID-19 pandemije bili oni pod najvećim brojem izuzetaka od poštivanja zadanih mjera. Vodeće glave svake države itekako su svjesni uloge lanca opskrbe u svakodnevnom životu čovjeka, a i uloge lanca u uspješnom funkcioniranju same države. Sve to su razlozi za izuzimanje prijevoznika iz zadanih restrikcija za sprječavanje širenja zaraze.

Pandemija COVID-19 je rezultirala velikim brojem zaraženih i umrlim osobama. Na sreću pandemija je službeno završena, ali kulturološki se i dalje vide njene posljedice.

Pandemija je predstavljala jednu od najvećih ekonomskih kriza za koju je predviđeno da je unazadila daljnji razvoj za nekoliko godina.

Ipak, unatoč brojnim negativnim posljedicama, postoje i pozitivne strane ove konkretne krizne situacije. Svaka kriza ujedno predstavlja i kritiku. Ovdje je riječ o globalnoj krizi na koju nije bilo imuno ni jedno poduzeće. Sposobna i spretna organizacija je ugledala priliku u COVID-19 pandemiji i gledala na nju kao pojavu koja će oslabiti konkurenciju. U tom smislu, nastaje borba za svakog potencijalnog klijenta. Brojni prijevozni poslovi su morali u zadnji čas biti otkazani zbog neočekivanog slučaja zaraze. U tom slučaju potrebno je brzo i spretno razmišljanje kako bi se smislila alternativa za taj konkretni prijevoz i kako se ne bi izgubio potencijalni klijent. U toj situaciji klijent će odabrati onog prijevoznika kojeg smatra najpouzdanijim u kriznoj situaciji i vrlo vjerojatno će ostati lojalan tom prijevozniku i nakon prestanka krizne situacije.

Brojna poduzeća su bila prisiljena promijeniti principe poslovanja i nakon prestanka krize nisu se vratila starom modelu što nam govori kako je kriza natjerala poduzeća na prisilno ažuriranje načina poslovanja.

Nakon provedenog istraživanja prema dobivenim rezultatima od strane ispitanika, može se zaključiti kako su obje postavljene hipoteze potvrđene kao istinite.

Prva hipoteza tvrdi da kriza može poslužiti kao prilika za dugoročno poboljšanje poslovanja poduzeća.

Svaka organizacija je u početku bila pogođena i momentalno oslabljena pojavom COVID-19 pandemije i krizne situacije. Međutim, nakon prilagodbe na kriznu situaciju može se primijetiti kako su se organizacije navikle na rad za vrijeme krize i uvela nove principe za rad za vrijeme pandemije koje se tada nazivalo „novo normalno“.

Djelatnici ovih firmi, bez obzira na prijašnje godine iskustva, u ovom periodu susreli su se s minimalno nekoliko godina neprestanog rada za vrijeme krizne situacije u kojoj su se uvjeti poslovanja mijenjali gotovo svaki dan i u kojoj je svaka država inzistirala na poštivanje drugačijih mjera od ostalih država.

U Republici Hrvatskoj, od ulaska u Europsku Uniju, postaju sve normalniji brzi prolasci preko granica ostalih država Unije bez dugih stajanja i čekanja. U ovoj krizi ne samo da se uvode provjere i čekanja na granicama, nego se problem stvara i kod prelaska u drugu županiju. Ovakva iznimna situacija trajala je oko tri godine i ni u kojem trenutku se nije moglo znati koje će mjere stupiti na snagu slijedećeg dana, zbog nepredvidljive prirode virusa.

Sve to donosi vrijedno iskustvo organizaciji i djelatnicima. Također, eliminira se konkurencija koja nije imala pravi odgovor na kriznu situaciju.

Druga hipoteza odnosi se na uvođenje novih principa rada koji su olakšali poslovanje za vrijeme krizne situacije, ali kasnije i poboljšali poslovanje nakon krize.

Najčešći primjer uvođenja novih radnih navika je rad od kuće. Sve više poduzeća prakticira opciju rada od kuće za svoje radnika. Na taj način profit ne ispašta jer radnik ima jednako radno vrijeme kao i u uobičajenim okolnostima, a povećava se zadovoljstvo radnika sa svojim poslom i s time njegova produktivnost i lojalnost prema poduzeću i poslodavcu.

Također, sve više se počela prakticirati temelja dezinfekcija ruku, radnog prostora i kontrola temperature u prostorijama rada. To je nešto što se čini nebitno u sveukupnom poslovanju poduzeća, ali dugoročno može poboljšati razinu zdravlja zaposlenika i smanjiti mogućnost bolovanja.

Sve u svemu gledano, posljedice COVID-19 pandemije donijele su mnoge negativne i pozitivne promjene u svakodnevnom životu osobe i u poslovanju organizacije. Količina i snaga tog utjecaja varira od osobe do osobe, odnosno od poduzeća do poduzeća, a ponajviše ovisi o tomu na koji način se osoba ili poduzeće suočilo s kriznom situacijom nakon prilagodbe na nju. Prema ovim podacima možemo zaključiti kako postoje poduzeća koja su nakon kraja pandemije u uzlaznoj putanji sa svojim poslovanjem, međutim dugoročno najtočniji efekt COVID-19 moći ćemo saznati tek za nekoliko godina.

## 7. Popis literature

Diplomski, magistarski i doktorski radovi:

1. Horvat, K. (2017.) *Analiza djelovanja opskrbnog lanca*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
2. Prebegović, M. (2021.) *Utjecaj Covid-19 na krizno upravljanje opskrbnim lancima poduzeća u Varaždinskoj županiji*. Diplomski rad. Koprivnica: Sveučilište Sjever
3. Smolković, M. (2017.) *Prikaz djelovanja opskrbnog lanca*. Završni rad. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
4. Stančić, N. (2021.) *Integrirani sustav upravljanja rizicima u lancu opskrbe*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
5. Zeba, M. (2024.) *Upravljanje krizama*. Završni rad. Požega: Fakultete turizma i ruralnog razvoja u Požegi

Internetski izvori:

1. Anderson, G. (2022.) *The Role of Transportation in Supply Chain Management*. Prologis Blog [Internet] <https://www.prologis.com/blog/role-transportation-supply-chain-management> (23. lipanj 2024.)
2. California State University, San Bernardino. *Supply Chain, Logistics and Transportation Management* [Internet] <https://www.csusb.edu/supply-chain-management> (pristupljeno 23. lipanj 2024.)
3. CDC, *Isolation and Quarantine Guidance* [Internet] <https://www.cdc.gov/media/releases/2021/s1227-isolation-quarantine-guidance.html> (pristupljeno: 12. rujan 2023.)
4. CDC, *Overview of COVID-19 Vaccines* [Internet] <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/vaccines/different-vaccines/overview-COVID-19-vaccines.html> (pristupljeno: 9. rujan 2023.)
5. CDC, *Stay Up to Date with COVID-19 Vaccines* [Internet] <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/vaccines/stay-up-to-date.html> (pristupljeno: 9. rujan 2023.)
6. Council of supply chain management professionals, *The importance of supply chain management*.



- [https://cscmp.org/CSCMP/Develop/Starting\\_Your\\_Career/Importance\\_of\\_Supply\\_Chain\\_Management.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Develop/Starting_Your_Career/Importance_of_Supply_Chain_Management.aspx) (preuzeto: 12. kolovoz 2023.)
7. COVID-19 pandemic [Internet] [https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19\\_pandemic](https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic) (pristupljeno: 1. rujan 2023.)
  8. COVID-19 pandemic in the United States [Internet] [https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19\\_pandemic\\_in\\_the\\_United\\_States](https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic_in_the_United_States) (pristupljeno: 1. rujan 2023.)
  9. DAT (2023.) Supply Chain Trucking 101 [Internet] <https://www.dat.com/resources/supply-chain-trucking-101> (pristupljeno: 23. lipanj 2024.)
  10. DAT (2024.) Supply Chain Network Optimization [Internet] <https://www.dat.com/solutions/supply-chain-network-optimization> (pristupljeno: 23. lipanj 2024.)
  11. Glavaš, N. (2021.) Krizni menadžment: Kako upravljati u vrijeme krize? Apsolon [Internet] <https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/> (pristupljeno: 22. lipanj 2024.)
  12. Harapko, S. (2023.) How COVID-19 impacted supply chains and what comes next., Ernst & Young LLP [Internet] [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_gl/insights/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next) (pristupljeno: 22. lipanj 2024.)
  13. Helper, S. i Soltas, E. (2021.) Why the Pandemic Has Disrupted Supply Chains. The White House [Internet] <https://www.whitehouse.gov/cea/written-materials/2021/06/17/why-the-pandemic-has-disrupted-supply-chains/> (pristupljeno 24. lipanj 2024.)
  14. Kudrić, Ž. (2020.) 2020: Odluke Stožera civilne zaštite RH u 2020. godini i relevantni propisi u uvjetima epidemije koronavirusa. IUS-info [Internet] <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/2020-odluke-stozera-civilne-zastite-rh-u-2020-godini-i-relevantni-propisi-u-uvjetima-epidemije-koronavirusa-41376#o%C5%BEujak2020> (pristupljeno: 23. lipanj 2024.)
  15. Lanac opskrbe – što je to, definicija i koncept. [Internet] <https://hr.economy-pedia.com/11035429-supply-chain> (pristupljeno: 12. kolovoz 2023.)
  16. Lutkevich, B. (2021.) Definition - Supply Chain [Internet] <https://www.techtarget.com/whatis/definition/supply-chain> (pristupljeno: 12. kolovoz: 2023.)

17. Marović, B. Utjecaj COVID-19 na lance opskrbe. Ekonomska klinika. [Internet] <https://www.ekonomska-klinika.hr/2022/11/24/utjecaj-pandemije-covid-19-na-lance-opskrbe/> (pristupljeno: 12. rujan 2023.)
18. News Medical Life Sciences (2021.) History of COVID-19 [Internet] <https://www.news-medical.net/health/History-of-COVID-19.aspx> (pristupljeno: 12. rujan 2023.)
19. Pahtak, S., Supply chain vs value chain. [Internet] <https://www.wallstreetmojo.com/supply-chain-vs-value-chain> (pristupljeno: 12. kolovoz 2023.)
20. Stay-at-home-order [Internet] [https://en.wikipedia.org/wiki/Stay-at-home\\_order](https://en.wikipedia.org/wiki/Stay-at-home_order) (pristupljeno 11. rujan 2023.)
21. Supply Chain Dive (2017.) The transportation supply chain [Internet] <https://www.supplychaindive.com/spons/the-transportation-supply-chain/433934/> (pristupljeno 23. lipanj 2024.)
22. The White House (2020.) The Biden-Harris plan to beat COVID-19 [Internet] <https://www.whitehouse.gov/priorities/covid-19/> (pristupljeno: 16. rujan 2023.)
23. U.S. state and local government responses to the COVID-19 pandemic [Internet] [https://en.wikipedia.org/wiki/U.S.\\_state\\_and\\_local\\_government\\_responses\\_to\\_the\\_COVID-19\\_pandemic](https://en.wikipedia.org/wiki/U.S._state_and_local_government_responses_to_the_COVID-19_pandemic) (pristupljeno: 10. rujan 2023.)
24. Vijeće Europske Unije i Europsko vijeće (2023.) Kronologija – aktivnosti Vijeća u vezi s bolešću COVID-19 [Internet] <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/coronavirus-pandemic/timeline/> (pristupljeno 23. lipanj 2024.)
25. Vitas, Z. (2022.) Znete li što je sve potrebno da COVID-19 postane endemska bolest? Imunolog Ilija Brzić zna odgovore. [Internet] <https://ordinacija.vecernji.hr/zdravlje/ohr-savjetnik/znete-li-sto-je-sve-potrebno-da-covid-19-postane-endemska-bolest-imunolog-ilija-brzic-zna-odgovore/> (pristupljeno: 16. kolovoz 2023.)
26. World Health Organization COVID-19 vaccines [Internet] <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines> (pristupljeno 5. rujan 2023.)
27. World Health Organization, Coronavirus disease (COVID-19) [Internet] [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1) (pristupljeno: 16. kolovoz 2023.)

#### Knjige:

1. Bowersox, D.; Closs, D.; Cooper M. (2002.): Supply Chain Logistics Management, New York.
2. Van Weele, A.J. (2014.): Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK

#### Ostala literatura:

1. Kešetović, Z., Toth I. 2012. *Problemi kriznog menadžmenta*. Znanstvena monografija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
2. Kovačić, M. 2021. *Konceptualni model upravljanja otpornosti lanca opskrbe*
3. Stančić, N. 2023. *Anketa o poslovanju za vrijeme pandemije COVID-19*
4. Šafran, M. *Planiranje robnih tokova u strukturi opskrbnom lanca*, Osnove gospodarske logistike, nastavni materijali
5. Vidaković, S. 2009. *Osnovi kriznog menadžmenta*, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem. Bijeljina: Univerzitet Sinergija

## 8. Popis slika

Slika 1 Lanac opskrbe.....	4
Slika 2 Usporedba lanca opskrbe i lanca vrijednosti.....	5
Slika 3 Faze lanca opskrbe .....	6
Slika 4 Struktura lanca opskrbe (izvor: Mario Šafran: Planiranje robnih tokova u strukturi opskrbnog lanca – Osnove gospodarske logistike, nastavni materijali).....	8
Slika 5 Shema ciklusa prodaje (izvor: autor).....	8
Slika 6 Shema ciklusa zaliha (izvor: autor).....	9
Slika 7 Shema ciklusa proizvoda (izvor: autor).....	10
Slika 8 Shema ciklusa materijala (izvor: autor).....	12
Slika 9 Potvrđeni slučajevi koronavirusa u SAD-u do 17. ožujka 2020. (John Hopkins University, 2020.).....	21
Slika 10 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 1. dio (izvor: autor).....	31
Slika 11 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 2. dio (izvor: autor).....	31
Slika 12 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 3. dio (izvor: autor).....	32
Slika 13 Pitanja anketnog upitnika u svrhu istraživanja 4. dio (izvor: autor).....	32
Slika 14 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 1. dio (izvor: autor) .....	33
Slika 15 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 2. dio (izvor: autor) .....	33
Slika 16 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 3. dio (izvor: autor) .....	34
Slika 17 Pitanja za intervju u svrhu istraživanja 4. dio (izvor: autor) .....	34
Slika 18 Grafički prikaz prihoda poduzeća C u periodu od 2018. do 2022. godine (izvor: poduzeće C).....	42

## 9. Popis grafova

Graf 1 Pitanje 1. Veličina voznog parka (izvor: autor) .....	51
Graf 2 Pitanje 2. Područje obavljanja prijevozne usluge (izvor: autor) .....	52
Graf 3 Pitanje 3. Najveća poteškoća u poslovanju s najvećim učinkom (izvor: autor).....	53
Graf 4 Pitanje 3. Najveća poteškoća u poslovanju s najmanjim učinkom (izvor: autor) .....	53
Graf 5 Pitanje 4. Reakcija radnika na mjere sigurnosti (izvor: autor) .....	54
Graf 6 Pitanje 5. Brzina prilagodbe radnika na mjere sigurnosti (izvor: autor) .....	54
Graf 7 Pitanje 6. Razlike u poslovanju za vrijeme COVID krize (izvor: autor) .....	55
Graf 8 Pitanje 7. Suočavanje s dodatnom krizom osim COVID krize (izvor: autor).....	56
Graf 9 Pitanje 8. Međuljudski odnosi i radna atmosfera u organizaciji (izvor: autor) .....	57
Graf 10 Pitanje 9. Uvođenje dodatnih mjera zaštite od strane poduzeća (izvor: autor) .....	58
Graf 11 Pitanje 10. Prikaz najučinkovitije mjere za vrijeme krize (izvor: autor).....	58
Graf 12 Utjecaj COVID-a na količinu prijevoza (izvor: autor).....	59
Graf 13 Povećanje i smanjenje količine prijevoza nakon uvođenja mjera zaštite (izvor: autor) ..	59
Graf 14 Promjena tarife prijevoza pod utjecajem COVID-a (izvor: autor).....	60
Graf 15 Radna atmosfera za vrijeme krize (izvor: autor) .....	61
Graf 16 Poslovanje organizacije nakon COVID-19 krize (izvor: autor).....	61
Graf 17 Nedostatak radne snage za vrijeme trajanja krize (izvor: autor).....	62
Graf 18 Najveći problemi za vrijeme trajanja krize (izvor: autor) .....	63
Graf 19 Impresija organizacije na potporu od strane vodstva države (izvor: autor) .....	64
Graf 20 Pridržavanje propisanih mjera sigurnosti (izvor: autor).....	64
Graf 21 Prekovremeni rad za vrijeme COVID-19 pandemije .....	65