

Utjecaj menadžmenta u digitalizaciji i poslovanje u doba recesije

Martić, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:287691>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Marko Martić

**UTJECAJ MENADŽMENTA U
DIGITALIZACIJI I POSLOVANJE U DOBA
RECESIJE**

završni rad

na

preddiplomskom stručnom studiju

Zagreb, rujan, 2023. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

**UTJECAJ MENADŽMENTA U
DIGITALIZACIJI I POSLOVANJE U DOBA
RECESIJE**

završni rad

MENTOR

doc. dr. sc. Ivan Tolić

STUDENT

Marko Martić

Zagreb, rujan, 2023. godine

SAŽETAK

Svakim danom svijet se susreće s brojnim promjenama, a promjene vezane uz digitalizaciju i digitalne tehnologije jedne su od razvijenijih s kojima se svaki čovjek, svako poduzeće, svako područje u životu susreće. Digitalizacija je proces prelaska na digitalno poslovanje te korištenje digitalnih tehnologija u svome poslovanju. Digitalizacija znatno utječe, kako na ekonomiju tako i na društvo i ekologiju svijeta u kojem živimo. Također, donijela je brojne prednosti, a da bi njezino djelovanje bilo efikasno potreban je rad viših stručnjaka tj. menadžera koji će voditi brigu o provedbi digitalizacije, korištenju digitalnih tehnologija, a samim time ispunjavanju ciljeva poduzeća u kojem radi. Menadžer treba imati dobre komunikacijske vještine, postavljati točno određene ciljeve, stvarati timove ljudi kako bi došlo do efikasnijih rješenja i ostvarivanja istih ciljeva. Kao takvi, menadžeri su veoma važni i kod suočavanja s recesijama koje pogađaju cijeli svijet. Recesije znatno utječu na pad BDP-a, povećanje nezaposlenosti, smanjenje realnog dohotka i proizvodnje te pad prodaje. Uzroci recesija mogu biti razni, a one su iznenadne, njihovu pojavu nije moguće predvidjeti. Veoma je važno kako će se određeno poduzeće, organizacija nositi s recesijom te je veoma važna priprema poduzeća prije nego ista počne. Potrebno je odrediti točke djelovanja kojima će se negativni učinci recesije ublažiti tj. smanjiti.

SUMMARY

Every day the world is faced with numerous changes, and the changes related to digitization and digital technologies are one of the more developed ones that every person, every company, every area of life encounters. Digitization is the process of transitioning to digital business and the use of digital technologies in one's business. Digitization has a significant impact, both on the economy and on society and the ecology of the world in which we live. Also, it has brought many advantages, and for its operation to be effective, the work of senior experts is needed, i.e. managers who will take care of the implementation of digitalization, the use of digital technologies, and therefore the fulfillment of the goals of the company in which it works. A manager should have good communication skills, set specific goals, create teams of people in order to come up with more efficient solutions and achieve the same goals. As such, managers are also very important when dealing with recessions that affect the whole world. Recessions significantly affect the decline in GDP, increase in unemployment, decrease in real income and production, and decline in sales. The causes of recessions can be various, and they are sudden, their occurrence cannot be predicted. It is very important how a certain company or organization will deal with the recession, and it is very important to prepare the company before it starts. It is necessary to determine the points of action by which the negative effects of the recession will be mitigated, i.e. reduced.

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

„Utjecaj menadžmenta u digitalizaciji i poslovanje u doba recesije“

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

_____.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

„Utjecaj menadžmenta u digitalizaciji i poslovanje u doba recesije“

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i prezime studenta:

Marko Martić

OIB: **07173598070**

(potpis)

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	i
SUMMARY.....	ii
SADRŽAJ.....	iv
1. UVOD.....	1
2. DIGITALIZACIJA.....	2
2.1. Digitizacija.....	2
2.1.1. Digitizacija informacija.....	3
2.2. Digitalizacija.....	3
2.2.1. Utjecaj digitalizacije na ekonomiju.....	4
2.2.2. Utjecaj digitalizacije na društvo.....	6
2.2.3. Utjecaj digitalizacije na ekologiju.....	7
2.3. Digitalna transformacija.....	8
2.3.1. Učinak digitalne transformacije.....	9
3. UTJECAJ MENADŽMENTA U DIGITALIZACIJI.....	12
3.1. Prednosti digitalizacije poslovanja poduzeća.....	15
4. RECESIJA.....	18
4.1. Recesija u Republici Hrvatskoj.....	18
5. PRIPREMA POSLOVANJA PRIJE RECESIJE.....	23
6. KAKO PREŽIVJETI RECESIJU I NAPREDOVATI NAKON NJE.....	27
6.1. Dugovanje poduzeća.....	29
6.2. Donošenje odluka.....	29
6.3. Upravljanje radnom snagom.....	30
6.4. Digitalna transformacija.....	31
7. ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA.....	34
POPIS TABLICA I SLIKA.....	41

1. UVOD

Današnji svijet i današnje društvo nalazi se pod utjecajem brojnih promjena. Svakodnevno se susrećemo s brojnim novim i poboljšanim inovacijama, kako u društvenom svijetu tako i u svijetu ekonomije, industrije, tehnologije i mnogim drugim područjima. Veoma je važno živjeti u koraku s tehnologijom i modernizacijom jer samo tako se mogu prevladati prepreke poslovanja bilo koje djelatnosti.

U prvom dijelu rada opisać će se sam pojam digitalizacije. Nadalje, opisać će se proces nastanka pojma digitalizacije tj. prvo je nastao pojam digitizacije, zatim digitalizacije, a na samom kraju i pojam digitalne transformacije. Kod digitizacije opisać će se proces nastanka digitizirane informacije, a kod digitalizacije će se prikazati njezin utjecaj na ekonomiju, društvo i ekologiju svijeta u kojem živimo. Digitalna transformacija je zadnji pojam koji se koristi, a prikazat će se njezin učinak koji se odnosi na sve djelatnosti. Treća točka govori o utjecaju menadžmenta u digitalizaciji gdje će se u prvom dijelu prikazati sam pojam menadžmenta te važnost menadžera i njihovog načina rada u samoj digitalizaciji koja znatno utječe na svako poduzeće. Također, prikazat će se prednosti digitalizacije poslovanja poduzeća. U četvrtom poglavlju rada prikazat će se pojam recesije te primjeri recesija koje su pogodile Republiku Hrvatsku. Peta točka odnosi se na pripremu poslovanja prije recesije, kako se određeno poduzeće može pripremiti kako bi što bolje savladalo recesiju. Šesta točka govori upravo o preživljavanju recesije te napredovanju poduzeća nakon iste, a temelji se na objašnjenju pojmova dugovanje poduzeća, donošenje odluka, upravljanje radnom snagom te digitalna transformacija.

2. DIGITALIZACIJA

Cilj informacijskih stručnjaka je na što bolji, brži i kvalitetniji način prenijeti korisniku određenu informaciju. Tehnologija svakim danom sve više napreduje. Razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija, s naglaskom na internet i web stranice, svakodnevno se događaju značajne promjene u načinima ne koji se informacije generiraju, distribuiraju i koriste.

Tiskani izvor informacija čovjek koristi od rane prošlosti. Uvođenjem informacijske tehnologije smanjuju se naponi u pristupu informacijama u kratkom vremenskom razdoblju. Prije su se vijesti čitale samo iz novina, a sada su one dostupne na internetu, televiziji i brojnim društvenim mrežama. Jedna od značajnih primjena informatičkih tehnologija je upravo u pretvaranju ispisanih informacija u digitalni oblik i njihovo korištenje uz pomoć računalnih mreža. Takav pristup promijenio je cijeli scenarij u svijetu informacija.

Često se pojam digitalizacije miješa s pojmom digitizacije i pojmom digitalne transformacije. Iako su pojmovi dosta slični, predstavljaju različitu primjenu. Točnije, u informacijskom svijetu prvo se pojavio pojam digitizacije, zatim digitalizacije, a na kraju pojam digitalne transformacije.

2.1. Digitizacija

Digitizacija je prvi i osnovni pojam koji se koristi u samom procesu digitalne transformacije. Digitizacija predstavlja proces pretvaranja informacija u digitalni format. Informacije su organizirane u diskretne jedinice podataka koje se nazivaju bitovi kojima se može zasebno pristupiti, obično u grupama od više bitova koje se nazivaju bajtovi. Digitizacija obuhvaća binarne podatke koje računala i mnogi uređaji s računalnim kapacitetom, poput digitalnih kamera i drugih slušnih pomagala, mogu obraditi (Gobble, 2018). Bloomberg je digitizaciju definirao kao “proces koji se temelji na uzimanju analognih podataka i njihovom kodiranju u nule i jedinice tako da računala mogu pohraniti, obraditi i prenijeti takve informacije” (Bloomberg, 2018).

Digitizacija predstavlja proces koji ima dvije dimenzije i to simboličku i materijalnu. Simbolički se procesom digitizacije analogni signali pretvaraju u bitove koji su predstavljeni kao 0 i 1. Tako se stvaraju informacije koje se mogu izraziti na mnogo različitih načina, vrsta materijala i u mnogo različitih sustava. Materijalna dimenzija digitizacije je u prisutnosti digitizacije u brojnim računalnim komponentama, tranzistorima i sl (Brennen, Kreiss, 2016).

Brojni znanstvenici tvrde da digitizacija proizvodi podatke sa skupom prepoznatljivih karakteristika. Tako Negroponte i suradnici još 1997. godine naglašavaju univerzalnost digitaliziranih informacija, tvrdeći da bitovi imaju sposobnost smanjivanja i ne miješanja napora digitizacije. Također, smatraju da bi univerzalnost digitizacije trebala biti oslobođena svih nebitnih informacija ili naročite suvišnosti i ponavljanja (Negroponte i sur., 1997).

2.1.1. Digitizacija informacija

Digitizacija informacija obično uključuje jedan ili više sljedećih procesa:

- skeniranje,
- optičko prepoznavanje znakova,
- snimanje te
- uzorkovanje (Terrell Hanna, 2022).

Skeniranje se temelji na korištenju skenera za snimanje slike, koja može biti slika teksta, i njezino pretvaranje u slikovnu datoteku kao što je Bitmapa. Optičko prepoznavanje znakova (ORC) temelji se na korištenju ORC programa koji analizira sliku teksta svijetlim i tamnim poljima kako bi se identificiralo svako abecedno slovo ili brojana znamenka te pretvara iste u ASCII kod¹. Proces snimanja temelji se na snimanju slike ili zvuka na medij za snimanje (magnetska vrpca, diskovi) i njihovo pretvaranje pomoću analogno - digitalnog pretvarača. Procesom uzorkovanja mjeri se amplituda ili snaga signala analognog valnog oblika na ravnomjerno raspoređenim vremenskim oznakama te se predstavljaju uzorci u obliku brojčanih vrijednosti za unos u obliku digitalnog podatka (Terrell Hanna, 2022).

Budući da nema pogrešaka, ponavljanja i statike, digitizirane informacije mogu se lako pohraniti, prenijeti, manipulirati i prikazati. Ogromne količine digitiziranih podataka mogu se pohraniti u malene prostore. S lakoćom pohranjivanja i rukovanja, digitizirani podaci korisnicima pružaju veću kontrolu nad informacijama.

2.2. Digitalizacija

Digitalizacija (eng. digitalisation) predstavlja proces prelaska na digitalno poslovanje. Kod digitalizacije dolazi do uporabe digitalnih tehnologija čime se mijenjaju poslovni modeli i

¹ ASCII kod (eng. American Standard Code for Information Interchange - Američki standardi kod za razmjenu informacija).

donose nove prihode te se stvaraju nove vrijednosti. Digitalizacija usmjerava korisničko iskustvo i ubrzava interakciju između tvrtki i klijenata, a rezultat korištenja digitalizacije su bolje usluge i vrhunska isplativost. Digitalizacija je ugradnja digitalnih tehnologija u poslovne/društvene procese s ciljem njihova poboljšanja (Barnewold, Lottermoser, 2020).

Prva suvremena uporaba izraza “digitalizacija” u vezi s računalnom tehnologijom pojavila se u radu Roberta Wachala objavljenom 1971. godine u časopisu North American Review. Wachal u radu govori o digitalizaciji društva te potencijalu računala u istraživanju čovječanstva (Wachal, 1971). Od tada daje se sve više pažnje digitalizaciji te njezinim načinima kojima oblikuje, strukturira i utječe na suvremeni svijet.

Digitalizacija se počela odnositi na strukturiranje mnogih i raznolikih područja društvenog života vezanih uz digitalnu komunikaciju i medijsku infrastrukturu. Manuel Castells govori o digitalizaciji kao jednoj od važnih karakteristika suvremenog doba u području ekonomije, društva i kulture. Castells digitalizacijom ukazuje na temeljni medijski i komunikacijski sustav kao način objašnjavanja aspekta suvremenog društvenog života (Castelle, 2011). Osim Castellsa, brojni znanstvenici analizirali su kako digitalizacija oblikuje suvremeni svijet. Znanstvenici su se usredotočili na uspon globalizacije, proces koji je olakšao i bio olakšan, širenjem gospodarstva izvan nacionalnih granica putem digitalizacije (Wendover, 2000). Također, istraživanja su pokazala kako su digitalizacija i globalizacija sve više djelovale na nacionalni suverenitet, preoblikovanje koncepta materijalnosti te omogućavanje razvoja novih kultura, kapitala, ljudi i roba. Digitalni mediji postali su ključni procesi kod globalnih tokova kapitala (Brennen, Kreiss, 2016).

Osnovna ideja digitalizacije je da se u potpunosti iskoriste informatičke mogućnosti za pristup svjetskim resursima, a da u isto vrijeme budu korisni za društvo. Digitalizacija podiže ugled institucija jer globalni korisnici mogu koristiti različite zbirke, proizvode i resurse s udaljenih lokacija. Transformacija s tiskanih na digitalne medije omogućio je dostupnost informacija široj zajednici.

2.2.1. Utjecaj digitalizacije na ekonomiju

Ekonomija povezana s procesom digitalizacije ostvaruje se kroz načine koji uključuju stvaranje, očuvanje, diseminaciju i korištenje digitalnih informacija. Proces digitalizacije, u svojim preliminarnim fazama, ne smatra se ekonomičnim. Ekonomičnost se ostvaruje u kasnijim

fazama u smislu povećanja povrata, dugoročnog korištenja digitaliziranih sadržaja od strane šire zajednice i sl. Unatoč tome što je skupa u svojim početnim fazama poput dizajniranja web stranice, skeniranja dokumenata, softverskog paketa, dobrih internetskih veza, brzog hardvera i sl., digitalizacija štedi mnoge troškove proizvodnje. Digitalizacija pruža dugoročnu korist za društvo, iako može proći mnogo godina da se ta dobrobit u potpunosti ostvari, Ekonomija digitalizacije uključuje kratkoročna ulaganja, a dobiva dugoročnu korist (Bejinaru, 2019).

U današnjem društvu elektronički izvori primjer su novih i promjenjivih modela širenja informacija. Pristup digitaliziranim informacijama putem elektroničkih izvora, kao što su e-časopisi, internetske baze podataka i drugi slični resursi, štede novčane resurse koje bi korisnici davali za preplatu na tiskane izvore. Trošak kupnje informacija putem interneta, unatoč kupnji u tiskanom obliku, štedi velik dio izdataka. Troškovi vezani uz kupnju tiskanih oblika informacija, brojni novinski izvori, časopisi i sl., osim troška njihove kupnje, zahtijevaju i troškove skladištenja, odlaganja na police, transport i broje druge troškove s kojima se nosi određena organizacija. Prelaskom na kupnju elektroničkog sadržaja smanjuje se trošak održavanja fizičkog materijala, no trošak očuvanja sadržaja se povećao. Također, smanjeni su troškovi mrežne tehnologije što pristup i širenje digitalnih informacija čini isplativijim i ekonomičnijim za kreatore, distributere i korisnike informacija (Khan i sur., 2015).

Osim na ekonomiju, digitalizacija znatno utječe na cjelokupno gospodarstvo. Čimbenici vezani uz usvajanje i korištenje digitalne tehnologije (cijene, pouzdanost, brzina, jednostavnost korištenja) određuju razinu digitalizacije koja ima dokazani učinak na smanjenje nezaposlenosti, poboljšanje kvalitete života, pristup informacijama i sl (Khan i sur., 2015). Digitalizacija omogućava vladama da rade s većom transparentnošću i učinkovitošću te ima značajan učinak na povećanje gospodarskog rasta. Korištenje digitalnih tehnologija služi kao sredstvo za poticanje gospodarskih aktivnosti. Istraživanja su pokazala kako masovno usvajanje digitalnih tehnologija putem povezanih usluga i uređaja ubrzava gospodarski rast i olakšava otvaranje radnih mjesta (Myovella i sur., 2020).

Tvrtka Booz and Company provela je istraživanje od 2006. do 2010. godine o učincima digitalizacije diljem svijeta, točnije istraživanje je provedeno na 150 država. Tvrtka je pokrenula istraživanje razvijanjem indeksa digitalizacije tj. mjere razine digitalizacije u zemljama. Testirao se indeks digitalizacije kako bi se izmjerio učinak digitalnih tehnika na gospodarski rast, stopu

nezaposlenosti i društvenu korist. Države su podijeljene u četiri kategorije i to: ograničena gospodarstva, gospodarstva u nastajanju, tranzicijska gospodarstva i napredna gospodarstva. Ograničena gospodarstva jedva da su se i koristile digitalizacijom. Internetske usluge bile su im skupe i ograničenog dosega. Gospodarstva u nastajanju počela su koristiti digitalne usluge, ali samo u minimalnim količinama. Tranzicijska gospodarstva građanima su pružala sve veće, pristupačne i razumno pouzdane usluge, a uporaba se širila relativno brzo. Napredna gospodarstva nalazila su se u najzrelijoj fazi digitalizacije. Prema istraživanju, digitalizacija je dovela do promjena u društveno – ekonomskom statusu određene države. Došlo je do povećanja indeksa digitalizacije, a time i povećanjem bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika. U roku nekoliko godina, digitalizacija je oblikovala velik dio gospodarstva i utjecala na širenje gospodarskih aktivnosti (Sabbagh i sur., 2013).

2.2.2. Utjecaj digitalizacije na društvo

Digitalizacija, kao društveni proces, omogućuje institucijama da kroz niz digitalnih aplikacija i procesima komunikacije generiraju, surađuju i stvaraju napredak cjelokupnog društva. Brojni znanstvenici analizirali su učinak digitalizacije na društvenu strukturu. Govore kako se društvena infrastruktura mijenja pod utjecajem komunikacijskih mreža te da digitalne mreže dovode do velikih promjena u logici i strukturi globalne društvene organizacije (Schumann, 2013). Manuel Castells govori o tome kako sve veća digitalizacija društvene organizacije dovodi do tzv. mrežnog društva. Također, postoji široko slaganje te različite perspektive o povezanosti umreženih društvenih struktura i uspona globalnih digitalnih komunikacijskih struktura (Castells, 2011).

Proces digitalizacije podrazumijeva masovnu digitalizaciju knjiga te digitalizaciju starije i rijetke građe. Mnoge institucije, u cilju očuvanja sadržaja znanja za buduće generacije te stavljanja takvih sadržaja na raspolaganje puno široj zajednici, pokrenule su inicijativu za digitalizacijom kako bi omogućile društvu pristup kulturi, jezicima i mnogoj drugoj građi koja je zanimljiva korisnicima (Jones, 2001). Također, proces digitalizacije nije samo sredstvo očuvanja znanja, već i zaštita delikatnih i rijetkih originalnih dokumenata od teškog uništavanja ili habanja. Omogućavanjem pristupa digitaliziranoj građi online, institucije omogućavaju korisnicima diljem svijeta pregledavanje informacija u bilo koje doba dana. Osim toga, korisnici više ne moraju ulagati puno vremena i novaca za posjet institucijama koje posjeduju građu, knjige, novine koje korisnike zanimaju. Digitalizacija društva povećala je svijest i zadovoljstvo korisnika.

Digitalizacijom se brže provode brojna istraživanja, brže se šire vijesti, kako dobre tako i loše, te se potiče društveni razvoj.

2.2.3. Utjecaj digitalizacije na ekologiju

Glavna briga društva, tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, je zdrav i kvalitetan život. Povećan je fokus na pitanje vezano uz zdravlje, zdravu prehranu, sve veće kretanje ljudi i sl. Ljudi su počeli sve više pažnje davati zdravom načinu života, manjem korištenju automobila i drugih tehnika koje svojim djelovanjem ugrožavaju okoliš. Brigom o okolišu počele su se baviti brojne institucije, postavljene su i brojne inicijative kojima se okoliš želi zaštititi kako bi isti bio održavan još mnogo godina.

Digitalizacija je znatno utjecala na poboljšanje ekologije. Digitalizacijom tiskanih dokumenata, knjiga, zbirki smanjila se upotreba papira i tako se smanjila potrošnja drveća koja se koristi u tiskarskoj industriji. Istraživanja pokazuju kako je industrija papira treći najveći do prinositelj emisijama globalnog zatopljenja upravo zbog nastalog ugljika. Svake godine posiječe se više od 1,1 milijarde stabala kako bi se zadovoljile potrebe čovječanstva i tako se znatno ugrožava ekologija (DeRosa, 2007). Godine 2015. Condon je opisao pozitivne učinke na okoliš kojim je pridonijela naplata bez papira. Tvrtke su se sve više prebacivale na digitalno poslovanje i slanje računa za naplatu putem e-maila tj. digitalnim putevima i tako smanjile korištenje papira i pomogle u većem održavanju okoliša (Condon, 2015).

Postoje brojne prednosti kojim digitalizacija doprinosi ekologiji, a neke od njih su:

- Prijelaz na digitalni način rada čini poslovanje ekološki prihvatljivim.
- Digitalizacijom se štedi papir, a samim time i drvo.
- S digitalnim dokumentima i programima organizacije više neće brinuti o trošenju sati ili dana na traženje izgubljenih dokumenata. Umjesto toga, sve će se moći brže naći putem računalne pretrage.
- Digitalizacijom se iskorištavaju nove tehnologije i omogućavaju pristup zapisima s bilo kojeg mjesta. Tako se stvara ekološki održivo društvo i kontrolira se zagađenje jer osoba ne mora ići na druge lokacije da bi došla do nekog zapisa (Khan i sur., 2015).

2.3. Digitalna transformacija

Zadnja faza u cjelokupnom ciklusu informatičkih informacija i digitalizacije je digitalna transformacija. Digitalna tehnologija ima brojne definicije. Jedna od definicija definira ju kao „integracija digitalne tehnologije u svim područjima poslovanja koja rezultira temeljnim promjenama u načinu na koji poduzeća posluju i kako isporučuju vrijednosti klijentima“. Osim toga, predstavlja jednu od promjena poslovanja koja zahtijeva od organizacija da neprestano izazivaju status *quo*², često eksperimentiraju te prihvaćaju neuspjeh na koji mogu naići (The Enterprise Project, 2016). Fitzgerald i suradnici digitalnu tehnologiju definiraju kao metodu korištenja novih digitalnih tehnologija, društvenih medija, mobilne tehnologije, analitike, ugrađenih uređaja, s ciljem omogućavanja velikih poslovnih poboljšanja, uključujući poboljšanja korisničkih iskustava, pojednostavljenja poslovanja ili novih poslovnih modela (Fitzgerald i sur., 2014). Stolterman i suradnici digitalnu transformaciju definirali su kao model koji obuhvaća promjene povezane s primjenom digitalne tehnologije u svim aspektima ljudskog društva (Stolterman i sur., 2004). Digitalna transformacija odnosi se na usvajanje deskriptivnih tehnologija za povećanje produktivnosti, stvaranje vrijednosti i društveno blagostanje. Hinings i suradnici u svome radu 2018. godine govore o digitalnoj transformaciji kao kombiniranom učinku nekoliko digitalnih inovacija koje donose nove elemente, strukture, vrijednosti i uvjerenja koja mijenjaju, zamjenjuju ili nadopunjuju postojeća pravila unutar organizacija, ekosustava, industrija i društva (Hinings i sur., 2018).

Mnoge nacionalne vlade, multilateralne organizacije i industrijska udruženja izradile su strateške planove kako bi utemeljile dugoročnu uspješnost vlastite politike poslovanja. Planovi se temelje na postizanju određenih ciljeva, a neki od ciljeva, podijeljeni na društvenu i ekonomsku perspektivu, prikazani su u tablici 1 (Ebert, Duarte, 2018).

Tablica 1. Ciljevi digitalne transformacije

Perspektivni cilj	
Društveni	Poticanje razvoja inovativne kulture suradnje industrije i društva.
	Promjena obrazovnog sustava kako bi se osobama pružile nove vještine i buduća orijentaciju kako bi mogla postići izvrsnost u digitalnom radu i društvu.

² Status *quo* (lat. *status quo ante*: stanje kao prije) označava postojeće stanje. Odnosi se na održavanje ili mijenjanje postojeće društvene strukture i vrijednosti (Hrvatska enciklopedija, 2021a).

	Stvaranje i održavanje digitalne komunikacijske infrastrukture i osiguranje njihove dostupnosti, kvalitete usluge i pristupačnosti.
	Jačanje digitalne zaštite, transparentnosti, autonomije i povjerenja.
	Unaprjeđenje dostupnosti i kvalitete digitalnih usluga koje se nude cjelokupnom čovječanstvu.
Ekonomski	Implementiranje novih i inovativnih poslovnih modela.
	Povećanje stvaranja prihoda, produktivnosti i dodatnih vrijednosti u gospodarstvu.
	Unaprjeđenje regulatornog okvira i tehničkih standarda.

IZVOR: Osobna izrada autora prema Ebert, C., Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Softw., 35(4), 16-21.

Inovativne promjene, shvaćene kao promjene u poduzeću i njegovom radnom okruženju uzrokovane digitalizacijom, koje mogu dovesti do zastarjelosti postojećeg poslovanja (Parviainen i sur., 2017.), pokreću digitalnu transformaciju u različitim okruženjima zbog brzih inovacija. Te promjene stvaraju visoke razine neizvjesnosti, a industrije i tvrtke pokušavaju se prilagoditi tim novim okruženjima kroz različite opcije, npr. kada banke implementiraju e-bankarstvo kako bi stekle konkurentsku prednost nad svojim konkurentima. Inovativna agilna poduzeća uvode zahtjeve transformacije u svoje strategije kako bi zadržala svoje pozicije na konkurentnim tržištima. Čineći to, oni odgovaraju na nove prilike i rade na tome da postanu otporni na rizik (Bondar i sur., 2017.). Ova implementacija naglašava važnost digitalne implementacije za ostanak tvrtke među konkurentima u digitalnom gospodarstvu (Liu i sur., 2011). Također, digitalne tehnologije omogućavaju poboljšanje produktivnosti, smanjenje troškova i brojne nove inovacije. Osim toga, digitalne tehnologije ne stvaraju samo promjene u industriji, već utječe i na društvo u cjelini (Hess i sur., 2016).

2.3.1. Učinak digitalne transformacije

Digitalna transformacija donosi brojne pozitivne učinke u svim djelatnostima. Kvochko je u svome radu opisao pet učinaka kojim digitalna transformacija tj. informacijsko – komunikacijska tehnologija utječe na samu ekonomiju, a to su:

- „otvaranje radnih mjesta,
- rast BDP-a,

- poslovne inovacije,
- pojava novih usluga i industrija,
- transformacija radne snage“ (Kvochko, 2013).

Da bi se digitalna tehnologija uspješno implementirala u poslovno okruženje potrebna je nova radna snaga. Također, potrebni su visoko educirani radnici koji imaju znanja iz digitalnih tehnologija tj. završene informatičke škole, fakulteti. Nova radna snaga mora biti upoznata sa softverskim programima, web preglednicima, njihovim održavanjem jer će se samo tako moći primijeniti nova digitalna transformacija u poslovanju određenog poduzeća.

Digitalna transformacija znatno utječe na rast BDP-a svake zemlje. Prema izvješću Svjetske banke o digitalizaciji u regiji Bliskog istoka i Sjeverne Afrike, unatoč slabom usvajanju digitalnih tehnologija u mnogim zemljama diljem regije, digitalizacija gospodarstva ima potencijal povećanja BDP-a po glavi stanovnika za oko 46% (Cusolito i sur., 2022).

Digitalnom transformacijom sve brže se uvode brojne poslovne inovacije. Dolazi do pružanja novih usluga i proizvoda korisnicima. Također, dolazi do inovacija u svim aspektima poslovanja određene organizacije. Potrebno je svakodnevno raditi na takvim inovacijama jer samo one vode uspješnom poslovanju tvrtke. Inovacijama se stvaraju nove usluge, ali i brojne nove industrije. Uvođenje digitalne transformacije znatno je utjecala na otvaranje informatičkih industrija tj. sve više se otvaraju poduzeća koja pružaju informatičke usluge, kupnja i prodaja mobilnih uređaja, računalnih dijelova, računala i informatičke opreme i sl.

Danas svaka zemlja, država, organizacija, poduzeće koristi digitalnu transformaciju u svome poslovanju. Digitalna transformacija na razini Europske unije navodi se programom koji je Europska komisija uspostavila za razdoblje 2021 – 2027. godine pod nazivom „Digitalna Europa“. Programom „Digitalna Europa“ osigurava se strateško financiranje za odgovor na izazove, podupirući projekte u pet ključnih područja: u super računalstvu, umjetnoj inteligenciji, kibernetičkoj sigurnosti, naprednim digitalnim vještinama i osiguravanju široke upotrebe digitalnih tehnologija u cijelom gospodarstvu i društvu. Programom je planiran proračun od 7,5 milijardi eura, a cilj mu je ubrzati gospodarski oporavak i oblikovati digitalnu transformaciju europskog društva i gospodarstva, donoseći koristi svima, a posebno malim i srednjim poduzećima (European Commission, n.d.).

3. UTJECAJ MENADŽMENTA U DIGITALIZACIJI

Menadžment (eng. management) je “proces planiranja, donošenja odluka, organiziranja, vođenja, motivacije i kontrole ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa organizacije kako bi učinkovito i djelotvorno došlo do postizanja ciljeva” (iEduNote, n.d.).

Menadžment u digitalizaciji je jedno opširno područje u kojem menadžeri digitalizacije moraju posjedovati snažne sposobnosti upravljanja projektima, kao i poznavanje organizacijskih struktura suvremenih poduzeća. Također, menadžeri moraju biti sposobni upravljati brojnim i raznim promjenama s kojima se susreću u samom procesu digitalizacije. Menadžment predstavlja kompliciran posao koji zahtjeva širok raspon sposobnosti, a uz tehničke vještine, menadžeri moraju imati sposobnost komuniciranja, inspiriranja, poticanja suradničke radne atmosfere te razumijevanja i evaluacije poslovnih procedura. Moraju biti prilagodljivi, ali i sposobni razumjeti poslovno okruženje i prepoznati signale pomaka u istome. Svaki menadžer trebao bi težiti ostvarenju krajnjih ciljeva organizacije (Velinov i sur., 2022).

Menadžmentom u digitalizaciji trebala bi se baviti osoba koja dolazi iz informatičkog odjela, odjela savjetovanja, marketinga ili poslovnog razvoja. Kao takvi, moraju učiti i razumjeti najnovija tehnička dostignuća (npr. umjetna inteligencija, strojno učenje, kibernetička sigurnost) i ista povezati sa stvarnim procesima organizacije, kulturnim modelima i infrastrukturom (Emeritus, 2022).

U tablici 2 prema radu Kottera iz 2016. godine prikazane su kompetencije i prakse menadžera za vođenje procesa digitalizacije u nekoj organizaciji, poduzeću. Prikazana je teorijska osnova kao i moguće prepreke s kojima se menadžeri mogu susresti u procesu digitalizacije.

Tablica 2. Menadžerska praksa i kompetencija za digitalizacijom

Teorijska osnova	Moguće prepreke	Menadžerska praksa	Menadžerske kompetencije za digitalizacijom
Stvaranje osjećaja potrebe za digitalizacijom	Nije identificiran konkretan izazov.	Komunikacija i potreba za digitalizacijom (važnost povećanja učinkovitosti)	Snažne komunikacijske vještine za uključivanje zaposlenika, otvorenost prema izazovima, suočavanje s teškim činjenicama
Izgradnja vodeće koalicije	Raznolikost potrebnih sposobnosti	Odabir i grupacija zaposlenika posvećenih digitalizaciji	Implementacija novih tehnologija, potrebne kompetencije i one koje nedostaju za uspješnu digitalizaciju
Formiranje	Raznolikost	Postavljanje strateške	Razumjeti i prepoznati

strateške vizije i inicijative	mogućnosti	vizije, smanjivanje neizvjesnosti, uključenost zaposlenika	potencijal digitalnih tehnologija, razumjeti vezu između digitalizacije i strateških ciljeva tvrtke, stvoriti novi način rada, eksperimentalni način razmišljanja
Otklanjanje prepreka	Otpor zaposlenika	Razjašnjavanje pravila transformacije, definiranje perspektive za zaposlenike, zaposlenici kao sastavni dio novih digitalnih rješenja	Upoznavanje i učenje zaposlenika o digitalnom tehnologijom i njihovom primjenom, otvorenost prema promjenama, prilikama i rizicima
	Raznolikost i međuovisnosti digitalnih tehnologija, postojeća infrastrukturna ograničenja i tehnička izvedivost	Stvaranje slike o novim tehnologijama (veliki podaci, pohrana u oblaku i sl) i srodnim poljima primjene (pametna proizvodnja i proizvodi)	Razumijevanje potencijala digitalizacije, upoznavanje s lokalnim zahtjevima, potreba standardizacije
	Nedostatak sposobnosti, nedostatak radne snage	Poticanje suradnje s kupcima, dobavljačima i vanjskim partnerima, obuka zaposlenika o novim digitalnim alatima (komunikacija, dijeljenje podataka itd.), poticanje otvorenih inovacijskih aktivnosti, definiranje podataka koje poduzeće može dijeliti	Digitalne kompetencije, analitika podataka i informacijske tehnologije, prepoznavanje slučajeva upotrebe, suradnja i razumijevanje potencijalne partnerske mreže
	Decentralizacija	Poticanje	Holističke vještine upravljanja,

		decentraliziranih aktivnosti	standardizirano praćenje i kontrola projekata, kontrola vještina, odluke o daljnjim ulaganjima
	Spremnost na učenje i greške	Stvaranje kulture testiranja i implementacije, podaci kao izvor inovacija	Osnaživanje zaposlenika za donošenje odluka i eksperimentiranje, prihvaćanje rizika i neuspjeha, njegovanje kulture povratnih informacija
	Rizici ulaganja	Odabir manjih projekata, postavljanje jasnih ciljeva, kratkoročni ciklusi kontrole	Eksperimentalne vještine, izgradnja procesa za postizanje rezultata u malim koracima, bliskost s postavljenim timom
Kratkoročni dobiti	Nesigurnost	Komunikacija uspješnih projekata u cijeloj organizaciji, učinak digitalizacije na procese, organizaciju, proizvode i usluge	Komunikacijske vještine
Održavanje	Različiti preduvjeti	Uvođenje i skaliranje slučajeva upotrebe u cijeloj tvrtki, edukacija zaposlenika o novim digitalnim alatima i novim procesima	Razumijevanje lokalnih potreba, standardizacija, poticanje decentraliziranje inicijative
Promjena odjela	Održavanje novog načina rada i ponašanja	Postavljanje temelja za nastavak novog načina rada s novim principima upravljanja	Razumijevanje potreba zaposlenika, promjena organizacije s ciljem utemeljenja decentralizacije u istu

IZVOR: Osobna izrada autora prema Kotter, J. P. (1996). Leadership change. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

Strateško upravljanje daje cjelokupno usmjerenje poduzeću i uključuje određivanje ciljeva organizacije, razvoj politike i planova za postizanje tih ciljeva, a zatim raspodjelu resursa za provedbu planova. Bez potrebne strategije, previše je tvrtki usmjereno na tehnologiju, a ne na

kupca. Potrebno je da se organizacijske promjene, tehnologija i integracija podataka tretiraju jednako kako bi se postigla uspješna digitalizacija poslovanja (Schwertner, 2017). Uspješne organizacije moraju iskoristiti strategiju, kulturu i vodstvo kako bi iskoristile potencijal digitalizacije poslovanja. Ciljevi digitalne strategije organizacije su: poboljšati korisničko iskustvo, povećati učinkovitost, poboljšati inovacije, poboljšati donošenje odluka, transformirati poslovanje (Schwertner, 2017). Zbog toga je veoma važna uključenost menadžmenta u digitalizaciju koji ima dovoljno vještina i iskustva za vođenje digitalne strategije. Digitalizacija može biti uspješna samo ako postoji dobro utemeljena strategija i vodstvo.

Za provedbu digitalizacije potrebne su transformacijske promjene koje se odnose na strategiju, vodstvo i organizacijsku kulturu. Istraživanje poslovne prakse pokazalo je da tvrtke s uspješnim digitalnim poslovanjem imaju jasnu strategiju, predanost višem menadžmentu promjenama, motivirano uključivanje zaposlenika u proces i fokusiranje na promjene potreba i interesa kupaca (Schwertner, 2017.). Prema Alos-Simo i suradnicima, uspješna implementacija digitalnog poslovanja počinje s liderima unutar samih poduzeća, budući da strateška orijentacija poduzeća, prema novim inovativnim tehnologijama koja će se implementirati unutar istih, predstavlja prvi korak za uspješnu digitalizaciju poslovanja (Alos-Simo i sur., 2017). Marcand i Wade u svome radu govore o tome kako se korist od digitalnog poslovanja može ostvariti jedino s pravim timom ljudi, njihovim vještinama i samom organizacijskom strukturom poduzeća. Također, navode kako je digitalizacija poslovanja vezana uz transformacijsku kulturu temeljenoj na znanju i informacijama kao i uz korištenje novih digitalnih tehnologija (Marcand, Wade, 2014).

3.1. Prednosti digitalizacije poslovanja poduzeća

Digitalizacija donosi brojne prednosti poslovanju određenog poduzeća. Ključne prednosti digitalizacije su:

- povećana operativna učinkovitost,
- smanjenje ljudskih pogrešaka,
- sigurno skladištenje podataka,
- smanjenje operativnih troškova,

- transparentnost podataka u cijeloj tvrtki,
- otvaranje novih tržišnih mogućnosti,
- omogućavanje velike analize podataka i dr (Ris, 2022).

Implementacijom novih digitalnih tehnologija u svakodnevnim poslovnim aktivnostima pojednostavljaju se radni tijekovi. Zbog racionaliziranja tijeka rada, bit će manje ljudskih pogrešaka čime se izravno smanjuju i operativni troškovi. Digitalizacija poslovanja smanjuje operativne troškove do 20% i poboljšava učinkovitost. Omogućuje i učinkovito upravljanje troškovima što podrazumijeva učinkovitiju kontrolu procesa proizvodnje i prodaje (Fujitsu, 2016). Također, zahvaljujući transparentnosti podataka i procesa, zaposlenici intenzivnije surađuju, a produktivnost je sve veća. U svakom poduzeću veoma je važno sigurno skladištiti podatke tj. koristiti tehnologiju pohrane podataka u oblaku. Tako će podaci biti sigurni i lako dostupni svakom korisniku, zaposleniku, a mogu im pristupiti kad god je potrebno (Schwertner, 2017).

Digitalizacijom i digitalnim tehnologijama poduzeće je moguće dovesti na jednu višu razinu poslovanja. Pomaže u pružanju boljeg korisničkog iskustva i poboljšava komunikaciju s korisnicima. Korištenjem društvenih mreža, web preglednika i stranica poduzeće se može promovirati i tako staviti visoko na ljestvicu konkurentskih poduzeća u promociji proizvoda i usluga koje nudi. E-pošta, iOS i Android mobilne aplikacije, društveni mediji poput Facebook-a, Instagrama, Twittera, LinkedIna, Reddita i druge predstavljaju neke od modernih digitalnih komunikacijskih kanala koje poduzeća koriste u svome poslovanju (Ris, 2022). Danas se sve više proizvodi naručuju i kupuju putem internetskih stranica, a samo izrada web stranice omogućava poduzeću da bude na tržištu 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu (Fujitsu, 2016). Veoma je važno konstantno modernizirati, osvježavati i nadopunjavati internetske kanale i stranice jer se tako zadržavaju postojeći i privlače novi kupci i potrošači (Ris, 2022).

Digitalizacija ima ogroman utjecaj na inovacije. Usvajanjem nove napredne tehnologije i implementacije novih tijekova rada visoke vrijednosti, poduzeće je prisiljeno konstantno djelovati na promjene i poticati inovacije. Stalne inovacije pomažu poduzeću steći konkurentsku prednost i omogućava svjesnost novih trendova i prilika. Uvođenjem digitalizacije i digitalnih tehnologija

komunikacija s kupcima je povećana te se lakše, brže i bolje ispunjavaju njihove potrebe. Prihvatanjem digitalizacije kupci se brže uslužuju i angažiraju.

Digitalizacija poslovanja omogućuje bolju procjenu svih proizvodnih procesa, intenzivnu analizu svakog koraka i točno prepoznavanje problema, neusklađenosti i izazova. Digitalizacija dokumenata i nestanak prostornih i vremenskih barijera doveli su do optimizacije resursa i racionalizacije procesa proizvodnje i komercijalizacije. Digitalizacija omogućuje učinkovitije poslovanje. Prema istraživanju „Hodanje po digitalnom užetu (eng. Walking the digital teightrope)“, koju je objavio Fujitsu, tvrtke koje su prihvatile digitalizaciju poboljšale su svoju učinkovitost za 39% (Fujitsu, 2016).

Digitalizacija poslovanja omogućuje i prodor na nova tržišta. Prije uspona tehnologije, udaljenosti su bile prepreka za internalizaciju poslovanja. Danas je u poslovanju potrebna samo dobra digitalna komunikacijska strategija i odgovarajuća logistika za dosezanje novih tržišta. Za mnoge tvrtke digitalizacija ne samo da implicira veću fluentnost njihovih internih procesa, već i daje organizaciji konkurentsku prednost na tržištu (Melo, 2018).

4. RECESIJA

Pojam recesija dolazi od latinske riječi *recessio* i prevodi se kao uzmicanje. Prema definiciji, označava blaže opadanje ekonomske aktivnosti, a mjeri se opadanjem realnog bruto nacionalnog proizvoda (BDP) (Hrvatska enciklopedija, 2021b).

Bruto domaći proizvod (BDP) široka je mjera ekonomske aktivnosti države koja se temelji na ukupnoj novčanoj vrijednosti svih dobara i usluga koje proizvodi u određenom vremenskom razdoblju. Praćen tijekom više godina, BDP može pokazati raste li gospodarstvo neke države ili se smanjuje. Rast BDP-a znak je dobrog ekonomskog poslovanja, a pad BDP-a ukazuje na to da država ne radi punim kapacitetom ili je možda u gospodarskoj recesiji. Dijeljenjem ukupnog BDP-a s brojem stanovnika neke države pokazuje se koliko u prosjeku svaki pojedini građanin doprinosi ekonomskoj aktivnosti iste države (Bdc, n.d).

Recesiju karakterizira loša ekonomska situacija i to:

- pad BDP-a,
- povećanje nezaposlenosti,
- smanjenje realnog dohotka,
- pad prodaje,
- smanjenje proizvodnje itd (Pisalica, 2022).

Uzroci recesije mogu biti različiti. Može biti uzrokovana brojnim gospodarskim neprilikama, ratovima, financijskom nestabilnošću, ratovima, tržišnim padom i sl (Pisalica, 2022).

4.1. Recesija u Republici Hrvatskoj

Kada govorimo o recesiji u Republici Hrvatskoj, od svoje samostalnosti, prošla je kroz četiri teške recesije i to:

- Od 1990. do 1993. g. uzrokovana Domovinskim ratom,
- Od 1998. do 1999. g. uzrokovana domaćom bankarskom krizom,

- Od 2009. do 2014. g. uzrokovana globalnom financijskom krizom,
- Od 2019. do 2021. g. uzrokovana COVID pandemijom.

Recesija uzrokovana Domovinskim ratom u razdoblju od 1990. do 1993. godine bila je prva recesija koja je pogodila Hrvatsku. Uzrokovana je upravo ratnim događanjima u državi, ali i prvom bankarskom krizom. Ratna događanja u Republici Hrvatskoj, početkom devedesetih godina, znatno su utjecala na kvalitetu života i standard stanovništva. Naime, ljudska i gospodarska stradanja samo su neke od posljedica koje je donio rat. Također, ratnim zbivanjima uzrokovane su brojne nestašice, gubitak radnih mjesta, socijalna nestabilnost, gospodarski pad, smanjenje BDP-a i mnogi drugi štetni uzroci koji su izazvali prvu recesiju u Hrvatskoj (Arčabić, 2019).

Recesija uzrokovana domaćom bankarskom krizom trajala je od 1998. do 1999. godine. Javlja se nakon završetka faze brzog rasta kreditnog plasmana srednjih i malih banaka gdje dolazi do niza nepovezanih kriza i recesija. Početkom 1998. godine javljaju se prvi znakovi recesije u Hrvatskoj tj. bankarskim sustavima. Najveći utjecaj negativnih posljedica bankarskih kriza i recesije zadesilo je gospodarstvo. Tržište se jednostavno počelo raspadati, većina banaka se povukla s tržišta. U isto vrijeme na svjetskom planu javile su se istodobno i dvije velike bankarske krize – Azijska i Ruska kriza. Recesija je imala velik utjecaj na nove banke koje su tek počele otvarati svoja vrata, koje su se nalazile u daleko većem usponu. Također, na samu bankarsku krizu utjecali su i različiti vanjski čimbenici tj. vanjski troškovi o kojima su sve banke bile izložene. Najveća posljedica nastala krizom koja je počela 1998. i trajala sve do 1999. godine je nepovjerenje građana tj. stanovništva Republike Hrvatske u bankarski sustav iste (Arčabić, 2020). BDP je tada u postotku iznosio 2,5%, što je znatno manje od 2000. godine gdje je iznosio 3,7 % (The World Bank, n.d.).

U Tablici 3 prikazani su ekonomski pokazatelji RH za razdoblje 1998. i 1999. godine tj. razdoblje druge recesijske krize koja je pogodila RH. U tablici je vidljivo kako je recesija utjecala na broj stanovnika, ali i na samu nezaposlenost ljudi. U samo jednoj godini stopa nezaposlenosti porasla je za 3,6 %, a BDP je pao s 2,5 % na -0,4 %.

Tablica 3. Ekonomski pokazatelji u Republici Hrvatskoj za razdoblje 1998. i 1999. godine.

	GODINA
--	--------

	1998	1999
Broj stanovnika (u mil)	4,532	4,513
Stope rasta BDP-a (u %)	2,5	-0,4
BDP po stanovniku (u USD)	5.677	5.236
Prosječan broj nezaposlenih osoba (u tisućama)	288	322
Stopa nezaposlenosti (%)	17,2	20,8

IZVOR: Osobna izrada autora prema Ott, K. Neslužbeno gospodarstvo u Republici Hrvatskoj 1990-2000. Financijska teorija i praksa. 2002. 26 (1), 1-30

Recesija uzrokovana globalnom financijskom krizom trajala je od 2009. do 2014. godine. Globalna financijska kriza promijenila je cijeli svijet i izazvala dugoročne posljedice od kojih su se brojne države dugo oporavljane. Kriza se proširila iz Sjedinjenih Američkih Država (SAD) u Europu i izazvala recesiju u brojnim državama. Došlo je do brojnih posljedica koje su utjecale na gospodarski rast, ulaganje, zapošljavanje i položaj samih država, kako u Europskoj Uniji (EU) tako i u svijetu. Nezaposlenost je sve više rasla tijekom recesije, a nastavila je kontinuirano rasti i nakon završetka krize (Szczepanski, 2019). Nezaposlenost i gospodarski pad uzrokovali su tako val iseljavanja iz Republike Hrvatske. Globalna financijska kriza dovela je do slabljenja hrvatskog gospodarstva i šestogodišnjeg pada BDP-a. Među članicama EU, Hrvatska se s padom BDP-a od 12,6 % nalazila među državama koje su zabilježile značajan pad BDP-a (Hrvatska gospodarska komora, 2017).

U tablici 4 prikazane su vrijednosti BDP-a Republike Hrvatske za vrijeme globalne financijske krize od 2009. do 2014. godine. Iz tablice je vidljivo kako se broj stanovnika od 2009. do 2014. godine smanjio za gotovo 1 %. BDP je na samom početku recesije bio znatno u padu što je utjecalo na sve sektore života u RH.

Tablica 4. BDP Republike Hrvatske za razdoblje od 2009. do 2014. godine

	GODINA					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Broj stanovnika (u mil)	4,303	4,295	4,281	4,268	4,256	4,238
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	44.409	44.273	44.973	44.545	44.697	44.572
BDP po stanovniku (u EUR)	10.315	10.307	10.506	10.438	10.503	10.516
BDP – realna godišnja stopa promjene (u %)	-7,2	-1,2	-0,1	-2,3	-0,4	-0,4

IZVOR: Osobna izrada autora prema statistici Hrvatske Narodne Banke. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (Datum pristupa: 12.02.2023.)

Recesija uzrokovana COVID pandemijom trajala je od 2019. do 2021. godine. Pojava COVID pandemije tj. korone veže se uz pojavu prvog slučaja korona virusa koji je došao iz Azije te se proširio na cijeli svijet. COVID pandemija uzrokovala je brojne posljedice, kako na život ljudi tako i na sve gospodarske i ekonomske sektore. Od 2019. godine do današnjeg dana od COVID pandemije u Republici Hrvatskoj umrlo je 17 937 ljudi, a oboljelo je 1,23 milijuna (Koronavirus.hr, 2023). Pojavom COVID pandemije došlo je do zatvaranja glavnih gospodarskih sektora što je izazvalo recesiju, porast nezaposlenosti, gubitak radnih mjesta, nestabilnost ekonomskih i političkih sektora te mnoge druge posljedice koje su znatno utjecale na državu. Također, jedna od posljedica COVID pandemije je pad potražnje čime je uzrokovana velika ekonomska šteta. Osim ekonomske i gospodarske štete, RH suočila se i s društvenom krizom tj. došlo je do ograničavanja osnovnih ljudskih potreba, kretanja. BDP se znatno promijenio. Naime, prije pojave COVID pandemije, BDP u RH iznosio je 3,4 % (2017. godine), dok je nakon pojave COVID pandemije pao na -8,4 % (2020. godine) (Arčabić, 2020).

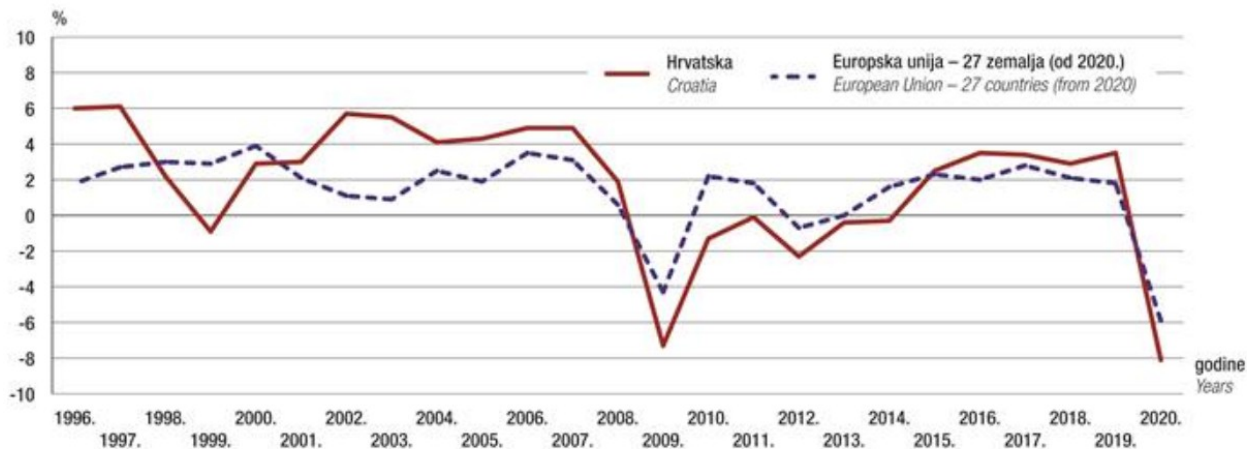
U tablici 5 prikazane su vrijednosti BDP-a Republike Hrvatske za vrijeme COVID pandemije od 2019. do 2021. godine. COVID pandemija znatno je utjecala na povećanje broja smrtnosti ljudi što je vidljivo i iz statističkih podataka gdje je broj stanovnika od 2019. do 2021. godine manji za 0,176 milijuna stanovnika. Također, Realna godišnja stopa promjene BDP-a u 2020. godini pala je na -8,6 %.

Tablica 5. BDP Republike Hrvatske za razdoblje od 2019. do 2021. godine

	GODINA		
	2019	2020	2021
Broj stanovnika (u mil)	4,065	4,048	3,889
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	54.784	50.451	58.207
BDP po stanovniku (u EUR)	13.473	12.464	14.969
BDP – realna godišnja stopa promjene (u %)	3,4	-8,6	13,1

IZVOR: Osobna izrada autora prema statistici Hrvatske Narodne Banke. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (Datum pristupa: 12.02.2023.)

Na slici 1 prikazana je realna stopa rasta BDP-a od 1995. do 2020. godine. Obuhvaća razdoblje prethodno objašnjениh recesija, a na slici se vidi pad BDP-a upravo u razdoblju velikih recesija koje su pogodile RH. Također, prikazana je realna stopa rasta BDP-a RH u odnosu na Europsku uniju.



Slika 1. Realna stopa rasta BDP-a za razdoblje od 1995. do 2020. godine.

IZVOR: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Godišnji bruto domaći proizvod za razdoblje 1995-2020. Preuzeto s: https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/12-01-04_01_2021.htm (Datum pristupa: 13.02.2023.)

5. PRIPREMA POSLOVANJA PRIJE RECESIJE

Nitko ne može točno predvidjeti hoće li i kada doći do recesije i koliko će trajati. Iznenadna pojava COVID 19 pandemije 2019. godine izazvala je najnoviju recesiju kako u cijelome svijetu, tako i u Hrvatskoj. Bez obzira na to kako se recesija odvija, ključna je dobra priprema unaprijed. Preventivna strategija koja jasno postavlja korake koje tvrtka može poduzeti prije i tijekom recesije može pomoći tvrtki u lakšem i bržem oporavku gospodarstva od iste.

Recesije predstavljaju neizbježan dio ekonomskog ciklusa. Veoma je važno za njih se unaprijed pripremiti kako ne bi bili nespremni kada iste stignu. Postoje dva načina na koja se tvrtke mogu pripremiti za recesiju, a to su stvaranje svojih hitnih fondova i smanjenje nepodmirenih dugova (Gordon, Muller, 2011). Detaljan plan pripreme prije recesije utvrđuje načine na koje tvrtka može brže i bolje odgovoriti na nepovoljne situacije koje dolaze. Razumijevanje upozoravajućih znakova recesije te kako oni mogu utjecati na poslovanje – rastuća nezaposlenost, pad prodaje, inflacija – temelj su dobrog plana za recesiju.

Priprema za recesiju trebala bi uključivati neke od scenarija te rješenja kako se s takvim scenarijima nositi. Tako bi si svako poslovanje, poduzeće, tržište rada trebalo postaviti neka od pitanja kod same pripreme za recesiju. Na primjer, kada i koliko treba smanjiti troškove poslovanja? Što treba učiniti ako najveći klijent propadne? Što ako recesija potraje dulje nego što je predviđeno? Treba li se podnijeti zahtjev za poslovni kredit? I mnoga druga pitanja čijim odgovaranjem i pripremanama će se poduzeće kvalitetno pripremiti za svaki oblik recesije. Dobro osmišljeni plan, osim odgovora na prethodno postavljena pitanja, uključivat će brojne faktore koji signaliziraju kada je vrijeme za poduzimanje radnji i što točno treba učiniti. Na primjer, usporavanje novčanog toka za tri mjeseca moglo bi signalizirati da je vrijeme za smanjenje radne snage za unaprijed određeni postotak (Pearce, Michael, 2006).

Veoma je važno izraditi plan za recesiju prije nego se recesija dogodi. Postoje brojna istraživanja koja pokazuju kako stres negativno utječe na donošenje odluka (Selart, Johansen, 2011). Donošenje plana za recesiju, kada se ista već događa, stvara dodatan pritisak što može dovesti do pogrešnih koraka i loših izbora koji bi potencijalno mogli naštetiti sposobnosti

poduzeća da izdrži istu. Prema tome, plan za recesiju najbolje je napraviti koordinirano, kada gospodarstvo raste, a poduzeća su u najboljoj točki poslovanja.

Pokretanje procesa kada su vremena dobra može pomoći tvrtkama da uđu u recesiju u što jačoj poziciji. Ako se plan za recesiju dobro izradi, poduzeće se priprema za preživljavanje ili čak napredovanje tijekom recesije. Fritz Nelson, glavni urednik za poslovnu jedinicu Oracle Netsuite, donosi savjete kako se pripremiti za recesiju tj. izradu poslovnog plana za recesiju (Oracle Netsuite, 2022).

Prema Nelsonu, savjeti za izradu poslovnog plana za recesiju su:

- vođenje računa o proračunu,
- otplaćivanje nepodmirenih dugova,
- povećanje fonda za hitne slučajeve,
- smanjivanje troškova,
- proširivanje poduzeća,
- dugoročno planiranje,
- procjena tolerancije poslovanja na rizik,
- usavršavanje radne snage,
- planiranje više scenarija (Oracle Netsuite, 2022).

Prema Nelsonu veoma je važno voditi brigu o proračunu. To ne znači samo da se treba ostati unutar proračuna, već se često preispituju troškovi kako bi se spriječilo prekomjerno trošenje, preraspodjela sredstava i osiguranje uštede (Oracle Netsuite, 2022).

Prihod se često smanjuje tijekom recesije, što poduzećima može otežati otplatu vlastitog duga. Potrebno je voditi brigu o povećanju iznosa plaćanja kako bi se smanjili mjesečni računi prije nego recesija počne. Otplaćivanjem nepodmirenih dugova rasteretit će se financije tijekom loših razdoblja (Oracle Netsuite, 2022).

Poduzeća bi trebala stvoriti fondove za hitne slučajeve. Prema Nelsonu, hitni poslovni fond pokriva bi troškove najmanje šest mjeseci. Vrijeme za uštedu je kada je gospodarstvo

snažno i kada novac pritječe. Ako poslovanje uspori, dođe do pada prodaje ili kupci u nedostatku novca trebaju više vremena da plate svoje račune, hitni fond može ići na plaćanje zaposlenika i pokrivanje fiksnih troškova i druge potrebe dok se uvode mjere za smanjenje troškova i povećanje prihoda (Oracle Netsuite, 2022).

Smanjivanje troškova temelji se na stvarnim rezovima koji predstavljaju dizajn za uštedu novca. Potrebno je unaprijed odrediti područja poslovanja u kojima se može uštedjeti novac bez štete za poslovanje. Jedan od načina smanjivanja troškova je korištenje tehnologije i automatizacije za povećanje produktivnosti. Tehnologija može osloboditi zaposlenike od rješavanja rutinskih stvari kako bi se mogli usredotočiti na povećanje prodaje (Oracle Netsuite, 2022).

Iako se proširivanje poduzeća rijekom recesije čini nemogućim, zbog rezanja troškova, visoke inflacije i sl., recesija može biti povoljno vrijeme za širenjem poduzeća stjecanjem postrojenja i opreme, proizvodnih linija, pa čak i cijelih poduzeća. Također, proširivanje poduzeća moguće je jedino ako postoje dodatna sredstva te je potrebno vidjeti koje nove vrste usluga ili proizvoda bi bilo potrebno implementirati na tržište za vrijeme recesije (Oracle Netsuite, 2022).

Prije same recesije, potrebno je izgraditi planove i dugoročno planirati poslovanje. Dugoročnim planiranjem oslobađa se vrijeme za inovacije, tako da poduzeća mogu postaviti temelje za nove proizvode i usluge koje će predstaviti nakon što se gospodarstvo poboljša. Također, dugoročnim planiranjem obnavljaju se strategije izlaska na tržište za bolje dane koji dolaze, ali i za istraživanje novih tržišta (Oracle Netsuite, 2022).

Svaka recesija je inovativna i nepredvidiva. Donosi brojne nepogodnosti za poduzeća, ali isto tako svakom recesijom može se procijeniti tolerancija poslovanja na rizik. Tolerancija poslovanja na rizik može se procijeniti uvidom u financijsko stanje poduzeća, izgledima za nastavak prodaje i veličinom hitnog fonda poduzeća (Oracle Netsuite, 2022).

Usavršavanje radne snage jedno je od područja u koje treba ulagati i iskoristiti ga na najbolji način tijekom usporavanja poslovanja. Zaposlenike je potrebno dodatno usavršavati, ovisno o poslu koji obavlja, jer će korist imati zaposlenik, ali i samo poduzeće. Zaposlenici će

naučiti nove vještine i način poslovanja, a time će se poboljšati i učinak i produktivnost samog poduzeća (Oracle Netsuite, 2022).

Tijekom recesije uključeni su brojni čimbenici koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Potrebno je unaprijed uzeti u obzir različite vrste scenarija koji se mogu dogoditi kako bi se na iste moglo odmah reagirati. Također, veoma je važno procijeniti štetu koju bi različiti scenariji imali za poslovanje i definirati točke pokretanja koje bi opravdale provođenje plana za recesiju. Svaki scenarij može imati više razina te je prema tome i potrebno izraditi poslovni plan za recesiju (Oracle Netsuite, 2022).

6. KAKO PREŽIVJETI RECESIJU I NAPREDOVATI NAKON NJE

Većina poduzeća pati tijekom recesije, prvenstveno zbog pada potražnje i prihoda te povećanja neizvjesnosti oko budućnosti. Iako recesija uzrokuje brojne negativne posljedice, istraživanja pokazuju da postoje načini za ublažavanje štete uzrokovane recesijom.

Godine 2010. Harvard Business Review objavio je članak Gulatia i suradnika pod nazivom "Izlazak iz recesije" (Gulati i sur., 2010). Gulati, Nohria i Wohlgezogen u svom su istraživanju otkrili kako je 17 % od 4700 javnih poduzeća, tijekom recesija 1980., 1990. i 2000. godine, bankrotiralo. Recesija je znatno utjecala na poduzeća te su tako ili prelazila u privatno vlasništvo ili ih je netko drugi kupio. Također, istraživanje je pokazalo kako se 9 % poduzeća izvuklo iz recesije s još većom dobiti tj. statističkim podacima vidljivo je kako su te tvrtke 3 godine nakon recesije povećale svoju dobit i prihode za čak 10 % (Gulati i sur., 2010).

Pearce i Michael u svom istraživanju iz 2006. godine govore o strategijama sprječavanja poslovnih neuspjeha koje mogu izazvati ekonomske recesije. Na temelju njihovog proučavanja strategija, imajući na umu recesiju, zalažu se za čvrstu poziciju poduzeća, planiranje, promicanje i pripremu. Također, govore kako bi menadžeri, u iščekivanju recesije, trebali pozicionirati svoju tvrtku na više tržišta i zemljopisnih područja te postaviti planove poduzeća za slučaj naglog pada prodaje. Tijekom recesije tvrtka bi trebala promovirati svoje poslovanje unatoč teškim vremenima i pripremiti se iskoristiti očekivani oporavak kroz razumna ulaganja. Njihove strategije i savjeti za prevladavanje gospodarske recesije prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Savjeti za prevladavanje gospodarske recesije

SAVJET	OBRAZLOŽENJE	POSLJEDICA
--------	--------------	------------

<p>za očuvanje resursa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozicioniranje tvrtke na više tržišta i zemljopisnih područja • planiranje za slučaj naglog pada prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • prodaja nije u savršenoj korelaciji između regija i industrija • recesiju je teško predvidjeti; vodeći pokazatelj je pad prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • stvara učinak ravnoteže na novčani tok • olakšava brzi odgovor na recesiju
<p>za privlačenje resursa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoviranje poslova 	<ul style="list-style-type: none"> • kupci često promišljaju odnose s dobavljačima u teškim vremenima 	<ul style="list-style-type: none"> • privlači nove kupce
<p>oporavak u teškim vremenima uz nova ulaganja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • veća dostupnost novih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • privlačenje novih kupaca • stvaranje novih kapaciteta

IZVOR: Osobna izrada autora prema Pearce II, J. A., Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. Business Horizons, 49(3), 201-209.

Istraživanje koje je proveo McKinsey pokazalo je da je veoma važna priprema poduzeća prije same recesije. Među tvrtkama koje su stagnirale nakon recesije, nekoliko ih je izradilo planove za nepredviđene situacije i promislilo o alternativnim scenarijima. Kada je došlo do pada, prebacile su se na način preživljavanja, praveći duboke rezove i reagirajući obrambeno (Gorner i sur., 2022).

Neka od najzanimljivijih otkrića odnose se na četiri područja:

- dugovanje poduzeća,

- donošenje odluka,
- upravljanje radnom snagom i
- digitalna transformacija (Frick, 2019).

Temeljna poruka u svim područjima je da su recesije vježbe visokog pritiska u upravljanju promjenama, a da bi se uspješno snašla u njima, tvrtka mora biti fleksibilna i spremna na prilagodbu.

6.1. Dugovanje poduzeća

Dugovanje poduzeća jedno je od velikih problema koje utječe na položaj poduzeća prije, za vrijeme i nakon same recesije. Veoma je važno navoditi se izrekom američke ekonomistice i profesorice Sveučilišta John and Natty McArthur na Poslovnoj školi Harvard, Rebecca M. Henderson (Harvard Business School, n.d.), „nemojte uništiti poduzeće“. Izreka se odnosi na dugovanje poduzeća tj. ne smije se dozvoliti da poduzeće ostane bez novaca (Frick, 2019).

Budući da recesija obično donosi manju prodaju i stoga manje novca za financiranje poslovanja, preživljavanje krize zahtijeva spretno financijsko upravljanje. Da Amazon nije prikupio sav taj novac prije kraha dot-coma (Loo, 2023), njegove mogućnosti bile bi mnogo ograničenije. Umjesto toga, uspio je apsorbirati gubitke u svojim ulaganjima u druge novoosnovane tvrtke. Također, kasnije te godine, Amazon je pokrenuo i platformu za prodavače treće strane, Amazon Marketplace. Tijekom i nakon razdoblja same recesije proširio se na brojne nove segmente poput pružanja usluga putovanja, ali i na brojna tržišta (Kanada) (Misamore, 2018). Istraživanja pokazuju kako su tvrtke s visokim razinama duga posebno ranjive tijekom recesije.

Giroud i Mueller 2016. godine objavili su istraživanje u kojem su promatrali odnos između zatvaranja poduzeća i povezane nezaposlenosti te pada cijena nekretnina u raznim dijelovima Amerike. Općenito, što su cijene nekretnina više padale, to je više padala potražnja potrošača, što je dovelo do povećanja zatvaranja poduzeća i veće nezaposlenosti. Giroud i

Mueller otkrili su da je taj učinak bio najizraženiji među tvrtkama s najvećom razinom duga. Podijelili su tvrtke na temelju toga jesu li postale više ili manje zadužene u razdoblju prije recesije. Velika većina poduzeća koja su zatvorena zbog pada potražnje bila je visoko zadužena. Kada dođe do recesije, dolazi i manje novca tj. novih prihoda, a samim time i novih zaduženja i nemogućnost plaćanja troškova poduzeća. Kako bi držale korak s isplata, tvrtke s većim dugovima prisiljene su agresivnije rezati troškove, često kroz otpuštanje radnika. Ti duboki rezovi mogu narušiti njihovoj produktivnosti i sposobnosti financiranja novih ulaganja. Tako je prema istraživačima potrebno smanjiti razinu duga prije nego što postane jasno da je gospodarstvo u recesiji (Giroud, Mueller, 2017).

6.2. Donošenje odluka

Uspješnost poduzeća tijekom i nakon recesije ne ovisi samo o odlukama koje donosi, već i o tome tko ih donosi. Istraživanje Aghiona i suradnika temeljilo se na ispitivanju kako organizacijska struktura utječe na sposobnost tvrtke kod upravljanja u teškim situacijama. S jedne strane, potreba za donošenjem teških odluka može pogodovati centraliziranim tvrtkama, jer imaju bolju sliku organizacije u cjelini i njihovi su poticaji obično više usklađeni s učinkom tvrtke. S druge strane, decentralizirane tvrtke mogu biti bolje pozicionirane kod suočavanja s velikim krizama jer vrijednost lokalnih informacija raste. Također, istraživanje je pokazalo kako kod velikih kriza i recesija veliku ulogu imaju upravitelji samih poduzeća. Naime, upravitelji donose bitne i važne odluke o prodaji i marketingu, uvođenju novih proizvoda, zapošljavanju zaposlenika i sl (Aghion i sur., 2021).

Aghiona i suradnici prikupili su podatke o tome koje su industrije bile najteže pogođene recesijom. Zaključili su da su poduzeća koja su bila decentralizirana bolje prolazila tj. decentralizacija je bila povezana s relativno boljom izvedbom za tvrtke koje su se suočavale s najtežim okruženjem tijekom krize. Tako su se decentralizirane tvrtke brže prilagođavale promjenjivim uvjetima (npr. agresivnije u prilagođavanju svoje ponude proizvoda kao odgovor na promjene u potražnji) (Aghion i sur., 2021).

Kod donošenja odluka, prije, za vrijeme i nakon recesije, veoma je važna organizacijska struktura određenog poduzeća. Samo pravovaljana, obrazovana i stručna organizacijska struktura

i vodstvo može pomoći poduzeću lakše se nositi s nepovoljnim uvjetima koje nosi recesija i svaka druga nepovoljna situacija i kriza.

6.3. Upravljanje radnom snagom

Tijekom kriza, u ovom slučaju recesija, veoma je važan odnos prema zaposlenicima. Neka otpuštanja su neizbježna, tijekom Velike recesije koja je pogodila svijet, samo u 2009. godini otpušteno je 2,1 milijun Amerikanaca (Verick, Islam, 2010). Međutim, tvrtke koje su izašle iz krize u najjačoj formi manje su se oslanjale na otpuštanja radi smanjenja troškova, a više na operativna poboljšanja (Gulati i sur., 2010). Otpuštanje zaposlenika nije štetno samo za radnike, već je skupo i za samo poduzeće. Zapošljavanje i obuka novih radnika je skupa, pa tvrtke ne moraju ponovno zapošljivati kad se gospodarstvo oporavi, osobito ako misle da će recesijska kriza trajati kratko. Također, otkazi mogu naštetiti moralu samog poduzeća, smanjujući produktivnost u vrijeme kada si to poduzeće teško može priuštiti. Troškovi rada ne bi se trebali smanjivati davanjem otkaza zaposlenicima. Tvrtke bi trebale razmotriti smanjenje broja radnih sati, odsustva i plaće za učinak. Kao jedan od primjera otpuštanja zaposlenika je Honeywell. Honeywell je američka javna multinacionalna konglomeratna korporacija sa sjedištem u Charlotteu, Sjeverna Karolina. To je tvrtka za inženjering i tehnologiju. Iznajmljuje i proizvodi tehnologije koje se bave izazovima u različitim sektorima uključujući energiju, sigurnost, produktivnost i globalnu urbanizaciju (Honeywell, n.d.). Nakon sloma burze 2000. godine, Honeywell je otpustio gotovo 20 % radne snage, a zatim se borio za oporavak u krizi koja je uslijedila (Pradhan, 2020). Naime, kad je 2008. godine nastupila Velika recesija, tvrtka je zauzela potpuno drugačiji pristup. Honeywell je zaposlenike pustio na odmor od jednog do pet tjedana, uz neplaćeno ili djelomično plaćeno odsustvo, ovisno o propisima rada. Time je spašeno oko 20 000 radnih mjesta, a Honeywell je izašao iz recesije u boljem stanju nego što je bio iz recesije 2000. godine, u smislu prodaje, neto prihoda i novčanog toka, unatoč činjenici da je recesija 2008. godine bila puno teža (Pradhan, 2020).

Osim sprječavanja otpuštanja zaposlenika u vrijeme velikih kriza, poduzeća bi se trebala prebaciti na smanjenje radnog broja sati. U nekim zemljama, za vrijeme recesijskih kriza, poduzećima je ponuđena subvencija u pomoći financiranja za smanjen broj radnih sati. Tako je u

Francuskoj 2009. godine 4 % radnika i 1 % poduzeća iskoristilo programe skraćenog radnog vremena, a program se isplatio i radnicima i tvrtkama. Također, poduzeća koja su iskoristila program skraćenog radnog vremena manje su otpustala zaposlenike i lakše su preživjela recesijsku krizu. Učinak je bio najznačajniji među poduzećima koja su bila najteže pogođena recesijom i onima s najvećom razinom duga. Pristup skraćenog radnog vremena omogućio je ranjivim tvrtkama da zadrže više svoje radne snage. Da nije bilo subvencija, najvjerojatnije bi morali otpustiti više zaposlenika, što bi otežalo oporavak nakon recesije ili uzrokovalo potpuno gašenje (Cahuc i sur., 2021).

6.4. Digitalna transformacija

Recesija je jedna od kriza koja utječe na sve oblike poslovanja. Kao takva, svaka recesija potiče poduzeća za usvajanje novih tehnologija. Istraživanje provedeno 2018. godine temeljilo se na usporedbi više od 100 milijuna online oglasa za posao objavljenih od 2007. do 2015. godine, s ekonomskim podacima kako bi se vidjelo kako je recesija utjecala na vrste vještina koje su poslodavci tražili na oglasima za posao. Istraživanje je pokazalo kako su američki gradovi koji su bili najteže pogođeni recesijom vidjeli veću potražnju za vještinama višeg reda, uključujući vještine povezane s računalnom tehnologijom (Hershbein, Kahn, 2018).

Tvrtke su se sve više okretale digitalnoj transformaciji i uvođenju digitalnih noviteta. Tako tvrtke sve više povećavaju svoja ulaganja u informacijsku tehnologiju, čime se povećava i potražnja za zaposlenicima koji posjeduju dobre informatičke vještine.

Tehnologija čini poslovanje učinkovitijim, fleksibilnijim i transparentnim. Prema Katy George, glavnoj direktorici u McKinseyu za ljudske resurse koja je odgovorna za globalne ljudske funkcije, profesionalni razvoj i učenje, zapošljavanje, analizu ljudi i druge ključne sposobnosti, treba davati prioritet digitalnoj transformaciji prije ili tijekom krize (McKinsey, n.d.). Naime, poboljšavanjem analitike, digitalnom transformacijom, pomaže se boljem razumijevanju poslovanja, kako recesija utječe na njega i gdje postoji potencijal za operativna poboljšanja.

Također, digitalna tehnologija može pomoći u smanjenju troškova. Tvrtke bi trebale dati prednost samofinancirajućim transformacijskim projektima koji se brzo isplate, poput automatiziranja zadataka ili usvajanja donošenja odluka temeljenih na podacima. Osim smanjenja troškova, ulaganje u informatičku tehnologiju tvrtku čini podložnijom promjenama i bolje se nose s neizvjesnošću i brzim promjenama koje dolaze s recesijom (Manyika i sur., 2017).

Tvrtke koje su već uložile u digitalnu tehnologiju, analitiku i sofisticiranije poslove mogle bi bolje razumjeti prijetnje s kojim se suočavaju, a samim time brže i reagirati na njih. Dominiković je u svome radu prikazala utjecaj i prednosti digitalnih tehnologija u Republici Hrvatskoj za vrijeme COVID epidemije. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na 150 ispitanika mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća. Istraživanjem je prikazano kako je COVID epidemija znatno utjecala na poslovanje poduzeća kao i na pozitivan utjecaj digitalnih tehnologija. Brojna poduzeća lakše su se nosila s posljedicama epidemije upravo zbog korištenja digitalnih tehnologija, rada na daljinu i sl (Dominiković, 2022).

7. ZAKLJUČAK

Predmet rada odnosio se na utjecaj menadžmenta u digitalizaciji i poslovanje u doba recesije. Menadžment je jedno od važnijih područja bez kojeg niti jedno poduzeće ne bi napredovalo, a u ovom radu prikazan je njegov utjecaj u procesu same digitalizacije. Menadžeri su osobe koje vode poduzeće do ispunjenja ciljeva, a današnje poslovanje je nemoguće bez određenih digitalnih tehnologija i samog procesa digitalizacije. Putem digitalizacije se proučavaju, kupuju, potražuju i stvaraju stvari, ideje i sve s čime se susrećemo. Menadžment je proces koji stvara načine kako te iste ideje putem digitalizacije približiti korisnicima. Utjecajem digitalizacije poduzeće učinkovitije radi, a menadžeri i zaposlenici imaju lakši pristup informacijama i načinu rada. Digitalizacija omogućava brže i učinkovitije upravljanje promjenama, a kao takva zahtjeva određena znanja i zvanja iz svijeta informacijsko - tehničkih znanosti. Uspješnim menadžerskim vođenjem i digitalizacijom poduzeće se razvija i kreće prema naprijed.

Menadžeri imaju ulogu i u preživljavanju recesija. Recesije su iznenadne, baš kao i COVID epidemija koja je pogodila cijeli svijet i donijela recesiju svakoj državi. Znatno utječu na pad BDP-a, nezaposlenost, pad prodaje i smanjenje proizvodnje. RH također je bila pod utjecajem četiri velike recesije koja je znatno utjecala na život, zdravlje i poslovanje ljudi u RH. Ne može se točno predvidjeti kada će recesija početi, no bitno je unaprijed pripremiti neke scenarije i rješenja te kako se s takvim scenarijima nositi. Svaka recesija je inovativna te nikada ne znamo na koje područje rada će više utjecati. Važno je pripremiti se prije recesije, utvrditi slabe i jake karakteristike poduzeća i isto pripremiti na najgori scenarij kako bi oporavak bio lakši.

LITERATURA

1. Aghion, P., Bloom, N., Lucking, B., Sadun, R., Van Reenen, J. (2021). Turbulence, firm decentralization, and growth in bad times. *American Economic Journal: Applied Economics*, 13(1), 133-169.
2. Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., Gomez-Gras, J. M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 117(2), 382-397.
3. Arčabić, V. (2019). Hrvatska je po poslovnom ciklusu poput Španjolske, Portugala, Italije, a različita od Irske i Baltičkih zemalja. *Ideje.hr*. Preuzeto s: <https://ideje.hr/hrvatska-je-po-poslovnom-ciklusu-poput-spanjolske-portugala-italije-a-razlicita-od-irske-i-baltickih-zemalja/> (Datum pristupa: 12.02.2023.)
4. Arčabić, V. (2020). Koronakriza i što Hrvatska može naučiti iz dosadašnjih recesija. *Ekonomska politika u 2021.–Hrvatska poslije pandemije*, 28(1), 21-58.
5. Barnewold, L., & Lottermoser, B. G. (2020). Identification of digital technologies and digitalisation trends in the mining industry. *International journal of mining science and technology*, 30(6), 747-757.
6. Bdc (n.d). Gross domestic product. Preuzeto s: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/gross-domestic-product> (Datum pristupa: 16.02.2023.)
7. Bejinaru, R. (2019). Impact of digitalization on education in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 367-380.
8. Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
9. Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., Stjepandić, J. (2017). Agile digital transformation of system-of-systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, 7, 33–43.

10. Brennen, J. S., Kreiss, D. (2016). Digitalization. The international encyclopedia of communication theory and philosophy, 1-11.
11. Cahuc, P., Kramarz, F., Nevoux, S. (2021). The heterogeneous impact of short-time work: From saved jobs to windfall effects.
12. Castells, M. (2011). The rise of the network society. John Wiley and sons.
13. Condon, H. (2015). Digitalization allows companies to go green. Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/digitization-allows-companies-go-green-holly-condon> (Datum pristupa: 27.02.2023)
14. Cusolito, A. P., Gévaudan, C., Lederman, D., Wood, C. (2022). The upside of digital for the Middle East and North Africa: how digital technology adoption can accelerate growth and create jobs. World Bank Publications.
15. DeRosa, J. (2007). The green PDF: Reducing greenhouse gas emissions one ream at a time. Retrieved on June, 24, 2017.
16. Dominiković, N. (2022). Digitalne tehnologije i poslovanje poduzeća u vrijeme Covid pandemije. Diplomski rad. Sveučilište u Dubrovniku, Stručni studij financijski menadžment
17. Ebert, C., Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Softw., 35(4), 16-21.
18. Emeritus. (2022). What are the Roles and Responsibilities of a Digital Transformation Manager? Preuzeto s: <https://emeritus.org/in/learn/what-are-the-roles-and-responsibilities-of-a-digital-transformation-manager/> (06.03.2023)
19. European Commission. (n.d.). The Digital Europe Programme. Preuzeto s: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (Datum pristupa: 06.03.2023.)
20. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1
21. Frick, W. (2019). How to Survive a Recession and Thrive Afterward. (Internet) Preuzeto s: <https://hbr.org/2019/05/how-to-survive-a-recession-and-thrive-afterward> (Datum pristupa: 16.02.2023.)

22. Fujitsu. (2016). Walking the digital tightrope. A Fujitsu report. Preuzeto s: <https://www.fujitsu.com/global/imagesgig5/br-fujitsu-digital-tightrope-report-em-en.pdf> (Datum pristupa: 04.03.2023.)
23. Giroud, X., Mueller, H. M. (2017). Firm leverage, consumer demand, and employment losses during the great recession. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(1), 271-316.
24. Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
25. Gordon, J. N., Muller, C. (2011). Confronting Financial Crisis: Dodd-Frank's Dangers and the Case for a Systemic Emergency Insurance Fund. *Yale J. on Reg.*, 28, 151.
26. Gorner, S., Govindarajan, A., Greenberg, E., Kelleher, J., Kristensen, I., Liu, L., Padhi, A., Panas, A., Silverman, Z. (2022). Something's coming: How US companies can build resilience, survive a downturn, and thrive in the next cycle. GMcKinsey and Company(Internet). Preuzeto s: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/somethings-coming-how-us-companies-can-build-resilience-survive-a-downturn-and-thrive-in-the-next-cycle> (Datum pristupa: 16.02.2023.)
27. Gulati, R., Nohria, N., Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard business review*, 88(3), 62-69.
28. Harvard Business School. (n.d.). Rebecca M. Henderson. Preuzeto s: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=12345> (Datum pristupa: 17.02.2023.)
29. Hershbein, B., Kahn, L. B. (2018). Do recessions accelerate routine-biased technological change? Evidence from vacancy postings. *American Economic Review*, 108(7), 1737-1772.
30. Hess, T., Benlian, A., Matt, C., Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
31. Hinings, B., Gegenhuber, T., Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
32. Honeywell. (n.d). (Internet) Preuzeto s: <https://www.honeywell.com/us/en> (Datum pristupa: 18.02.2023.)

33. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2021a). Status quo. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57905> (Datum pristupa: 28.02.2023.)
34. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2021b). Recesija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52139> (Datum pristupa: 02.02. 2023.)
35. Hrvatska gospodarska komora (2017). Kretanje BDP-a u Hrvatskoj - izvori rasta i posljedice. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/documents/kretanje-bdp-a-u-hrvatskoj-izvori-rasta-i-posljedice5addcdb7bc19c.pdf> (Datum pristupa: 16.02.2023.)
36. iEduNote. (n.d.). What is management? Definition, Concept, Features. Preuzeto s: <https://www.iedunote.com/management> (Datum pristupa: 05.03.2023.)
37. Khan, S., Khan, S., Aftab, M. (2015). Digitization and its impact on economy. International Journal of Digital Library Services, 5(2), 138-149.
38. Koronavirus (2023). Preuzeto s: <https://www.koronavirus.hr/koronavirus-statisticki-pokazatelji-za-hrvatsku-i-eu/901> (Datum pristupa: 13.02.2023.)
39. Kotter, J. P. (1996). Leadership change. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
40. Kvochko, E. (2013, April). Five ways technology can help the economy. In World Economic Forum.
41. Liu, D., Chen, S., Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. Management Decision, 49(10), 1728–1742.
42. Loo, A. (2023). Dotcom Bubble. (Internet). Preuzeto s: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/capital-markets/dotcom-bubble/> (Datum pristupa: 18.02.2023.)
43. Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., Dewhurst, M. (2017). Harnessing automation for a future that works. McKinsey Global Institute, 2-4.
44. Marchand, D. A., Wade, M. (2014). Digital business transformation: Where is your company on the journey. Perspectives for Managers, (187), 1.

45. McKinsey. (n.d.). Katy George. Preuzeto s: <https://www.mckinsey.com/our-people/katy-george> (Datum pristupa: 19.02.2023.)
46. Melo, S. (2018). How can your company benefit from digital transformation? Preuzeto s: <https://datascope.io/en/blog/how-can-your-company-benefit-from-digital-transformation/> (Datum pristupa: 04.03.2023.)
47. Misamore, B. (2018). How Amazon survived the dot-com bubble. Harvard Business School. Preuzeto s: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-amazon-survived-the-dot-com-bubble> (Datum pristupa: 18.02.2023.)
48. Myovella, G., Karacuka, M., Haucap, J. (2020). Digitalization and economic growth: A comparative analysis of Sub-Saharan Africa and OECD economies. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101856.
49. Negroponte, N., Harrington, R., McKay, S. R., Christian, W. (1997). Being digital. *Computers in Physics*, 11(3), 261-262.
50. Oracle Netsuite (2022). Build A Business Plan for Recession: 10 Tips. Preuzeto s: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/recession-plan.shtml> (Datum pristupa: 18.02.2023.)
51. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77
52. Pearce II, J. A., Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
53. Pisalica (2022). Recesijski marketing: kako se zadržati na površini kad vaše poslovanje tone? Preuzeto s: <https://pisalica.com/marketing-u-vrijeme-recesije/> (Datum pristupa: 11.02.2023.)
54. Pradhan, S. (2020). How these two companies tackled layoffs at the time of recession. (internet). Preuzeti se; <https://www.linkedin.com/pulse/how-two-companies-tackled-layoffs-time-recession-sudeep-pradhan> (Datum pristupa: 18.02.2023.)
55. Ris, K., (2022). How Does Digital Transformation Impact Business Growth? Preuzeto s: <https://lumenspei.com/digital-transformation-business-growth/> (Datum pristupa: 03.03.20223)

56. Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Koster, (2013). Digitization for economic growth and job creation: Regional and industry perspectives. The global information technology report, 2013, 35-42.
57. Schumann, S. (2013). Jan Van Dijk: The Network Society. London: Sage Publications. 2012.
58. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388-393.
59. Selart, M., Johansen, S. T. (2011). Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress. Journal of business ethics, 99, 129-143.
60. Stolterman, E., Fors, A. C., Truex, D. P., Wastell, D. (2004). Information technology and the good life. In B. Kaplan, D. P. Truex, & D. Wastell, et al. (Eds.), Information systems research: Relevant theory and informed practice (pp. 687–693). Kluwer Academic Publishers.
61. Szczepanski, M. (2019). A decade on from the crisis. European Parliamentary Research Service. Preuzeto s: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642253/EPRS_BRI\(2019\)642253_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642253/EPRS_BRI(2019)642253_EN.pdf) (Datum pristupa: 15.02.2023.)
62. Terrell Hanna, K. (2022). Digitization. Preuzeto s: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/digitization> (25.02.2023.)
63. The Enterprise Project. (2016). What is digital transformation? Preuzeto s: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> (Datum pristupa: 01.03.2023.)
64. The World Bank. (n.d.) GDP Growth – Croatia. Preuzeto s: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=HR> (Datum pristupa: 12.02.2023.)
65. Velinov, E., Maly, M., Petrenko, Y., Denisov, I., Vassilev, V. (2020). The role of top management team digitalization and firm internationalization for sustainable business. Sustainability, 12(22), 9502.
66. Verick, S., Islam, I. (2010). The great recession of 2008-2009: causes, consequences and policy responses. Consequences and Policy Responses.

67. Wachal, R. (1971). Humanities and computers: A personal view. *The North American Review*, 256(1), 30-33.
68. Wendover, J. (2000). Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money by Saskia Sassen. *Berkeley Planning Journal*, 14(1).

POPIS TABLICA I SLIKA

Popis tablica:

	stranica
Tablica 1. Ciljevi digitalne transformacije	8
Tablica 2. Menadžerska praksa i kompetencija za digitalizacijom	12
Tablica 3. Ekonomski pokazatelji u Republici Hrvatskoj za razdoblje 1998. i 1999. godine 19	
Tablica 4. BDP Republike Hrvatske za razdoblje od 2009. do 2014. godine	20
Tablica 5. BDP Republike Hrvatske za razdoblje od 2019. do 2021. godine	21
Tablica 6. Savjeti za prevladavanje gospodarske recesije	27

Popis slika:

	stranica
Slika 1. Realna stopa rasta BDP-a za razdoblje od 1995. do 2020.godine	22

