

## KORPORATIVNI RESET

# Poslovna transformacija u okvirima nove realnosti

*Utjecaj pandemije covid-19 osjećaju organizacije diljem svijeta. Njihova vodstva suočavaju se sa širokim spektrom međusobno povezanih problema, koji obuhvaćaju brigu o sigurnosti zaposlenika i kupaca, održavanje likvidnosti, reorganizaciju poslovnih operacija te snalaženje u složenim programima državnih potpora*

**G**lobalna pandemija utječe na gotovo svaki ekonomski sektor ili regiju, ali na vrlo različite načine. Kroz tu nevidenu promjenu načina na koji živimo i poslujemo, određene industrije naglo i snažno rastu dok su druge na rubu kolapsa bez značajne državne intervencije. U vremenu kada je izravan ljudski kontakt ograničen, tvrtke sposobne za udaljeno povezivanje sa zaposlenicima i kupcima te udaljeno upravljanje pokazale su zavidnu razinu otpornosti. Tržište je steklo povjerenje da bi takve organizacije trebale ne samo preživjeti trenutnu situaciju, već možda i rasti.

### COVID-19 KAO KATALIZATOR PROMJENA

Pandemija nas je prisilila na suočavanje s ključnim karakteristikama vlastitih poslovnih procesa i metoda upravljanja te razotkrila niz slabih točaka u gotovo svakoj organizaciji, i to putem razvoja novog operativnog modela i obnove poslovnih ekosustava te preoblikovanjem odnosa sa zaposlenicima.

#### ● Razvoj novog operativnog modela

Iako su utjecaji pandemije covid-19 na poslovanje varirali, zajednički je nazivnik da su poduzeća prisiljena na razmatranje promjena svojih poslovnih modela kako bi preživjela. Mnogi su reagirali brzo, čineći sve potrebno da osiguraju kontinuitet poslovanja. Drugi na izazov gledaju kao na šansu za restrukturiranje i prepoznavanje novih prilika u okruženju punom iskušenja. Iako je restrukturiranje uvijek višedimenzionalno, trend digitalizacije i

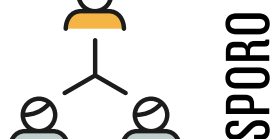
automatizacije poslovanja dramatično će promijeniti volumen, strukturu i način pružanja usluga kupcima. Pogledamo li iskustvo hrvatskih kompanija u tom smislu, one su nakon duge i duboke ekonomske krize iz 2009. godine uglavnom sporije evoluirale te krizu koju donosi pandemija dočekuju manje zadužene. Nažalost, tijekom posljednjih desetak godina u većini slučajeva hrvatske kompanije nisu se puno modernije organizirale, geografski diverzificirale niti digitalizirale u dovoljnoj mjeri te na tržištu nastupaju s manje-više istom ponudom proizvoda i usluga te s pozicije manjeg kapaciteta ulaganja u razvoj. Uzevši sve ovo u obzir, možemo očekivati izazovne dane u srednjoročnom razdoblju.

#### ● Obnova poslovnih ekosustava

Poslovne organizacije moraju redovito komunicirati s raznolikom mrežom strateških partnera, dobavljača i institucija javne uprave. Međuovisnosti i izloženosti rizicima pojedinih članova poslovnog ekosustava moraju biti jasno razumljive, a tvrtke sada moraju detaljnije analizirati svoje mreže partnera i lanaca opskrbe kroz prizmu mogućih poslovnih scenarija te njihovih implikacija na vlastitu organizaciju s ciljem stvaranja novih strateških prednosti i povećanja otpornosti poslovnog modela. Organizacije također moraju preispitati vlastiti ekosustav

### TVRDI RESET

S takvim scenarijem suočit će se tvrtke koje se bore s oporavkom zbog trajno smanjene potražnje, koje nemaju dovoljno kapitala za preživljavanje produljene recesije i/ili su ograničeno spremne na digitalnu transformaciju. Preživljavanje će za njih ovisiti o spremnosti na hitno poduzimanje sveobuhvatnog operativnog i financijskog restrukturiranja. Primjeri takvih sektora su hotelijerstvo, ugostiteljstvo, zračni prijevoz i tradicionalna maloprodaja.



SPORO

### TRANSFORMACIJA ZA PONOVI RAST

Ove će se tvrtke oporaviti, ali će u svrhu oporavka morati usmjeriti značajne kapitalne resurse u preoblikovanje vlastitih poslovnih modela. Primjeri su sektori nekretnina, građevinarstva, osiguranja, zdravstvene njege, automobilski sektor te sektori putovanja i zabave.

VISOKO

NISKO

### BRZI RAST

Oni koji će povećati opseg poslovanja nakon razdoblja covid-19 zbog promjene ponašanja potrošača u njihovu korist tijekom pandemije. Ulagачi već osjećaju njihov potencijal te su spremni osigurati kapital za agresivan rast. Primjeri su sektori online maloprodaje, tehnološki sektor, mediji i telekomunikacije, dostava hrane, telemedicina, private equity te sektor bioznanosti i farmaceutike.

BRZO

### MODIFIKACIJA UOBIČAJENOG POSLOVANJA

Obuhvaća sektore koji se doživljavaju kao nužne djelatnosti i kao takve nastavljaju poslovati "normalno" usprkos pandemiji. Iako su pretrpjeli posljedice smanjenja potreba potrošača, vjerojatno je da će se ti sektori s povratkom potražnje brzo oporaviti. Primjeri su sektori bankarstva, potrošačkih roba, transporta, poljoprivrede i prehrane i slični.



zaposlenika. Zaposlenici će morati vjerovati da je rukovodstvo omogućilo adekvatne mjere sigurnosti i mogućnosti socijalnog distanciranja, ali jednako tako i razumjeti mjere poslovne transformacije koje organizacija provodi radi prilagodbe novonastalom okruženju, kao i vlastitu perspektivu unutar toga. Vratimo li se na hrvatsko iskustvo, neke industrije, na primjer prehrambena i maloprodajna, iako imaju potencijal za brzi oporavak od posljedica pandemije, već su posljednjih nekoliko godina izložene problemima povezanim s raznim procesima restrukturiranja, tako da će im ova nova kriza nesumnjivo donijeti i nove izazove. S druge strane, budućnost turizma te povezanih sektora u srednjem roku vrlo je neizvjesna te će zahtijevati pomnu analizu i ideje o promjeni u načinu poslovanja i zapošljavanja kako bi se ne samo preživjelo nego i povećalo fleksibilnost i spremnost na brz oporavak čim se za to stvore uvjeti.

*Stupnjevi izloženosti riziku od covid-19 donose različite obrasce oporavka tvrtki*

#### ● Preoblikovanje odnosa sa zaposlenicima

Mnoge organizacije naći će se pred velikim izazovom odnosa s vlastitim zaposlenicima - uslijed značajnih negativnih efekata pandemije i potrebe za prilagodbom poslovnog modela, mogućnosti nagrađivanja i napredovanja bit će ograničene, a radno okruženje izazovnije. Zaposlenici će se sjećati kako se poslodavac odnosio prema njima tijekom ovih nesigurnih vremena. Neki zaposlenici mogu se osjećati zahvalno samo zato što imaju posao. No, kako se stvari budu normalizirale, opcije zaposlenika će se povećavati, a tvrtke koje su postavile svoje zaposlenike kao prioritet bit će nagrađene zadržavanjem zaposlenih te zdravim novim zapošljavanjem. Tvrtke koje su se borile sa svojim organizacijskim vrijednostima i izgubile, cijenu će platiti dugoročno. Na hrvatskom tržištu rada možemo očekivati raznolike trendove. Mnogi sektori srednjoročno će se suočiti s problemom zadržavanja kvalificiranih zaposlenika jer svaka ekonomska kriza dovodi do povećanja fluktuacije kadrova prvom prilikom kada se tržište rada ponovno otvori. Dodatni utjecaj imat će nastavak trenda iseljavanja, ali vjerojatno uz izraženiji odlazak visokoobrazovanih građana za kojima će potražnja u zemljama EU rasti.

#### KAKO STVORITI OTPORNU ORGANIZACIJU

Prilikom planiranja gospodarskog oporavka te izgradnje otpornosti organizacije, tri su kritična područja koja treba uzeti u obzir: prepoznavanje novih trendova, brza reakcija i usvajanje digitalnog načina razmišljanja.

#### ● Prepoznavanje novih trendova

Očekivanja tržišta i kupaca su se promijenila. Kupci postaju spremniji kupovati i kompleksnije proizvode i usluge putem digitalnih kanala te se mnoga fizička prodajna mjesta u pojedinim sektorima nikada više neće vratiti (pogotovo tamo gdje je trend udjela digitalizacije transakcija s kupcima već dulje vrijeme prisutan, na primjer u bankarstvu i djelomice u maloprodaji). Imperativ je na detektiranje onih tržišnih trendova izazvanih pandemijom koji će se vjerojatno trajno zadržati te posljedično razumjeti kako svaki takav trend utječe na poslovni model.

#### ● Brza reakcija

Brzina je važna. U razdobljima neizvjesnosti, resursi se moraju brzo kretati - bilo da se radi o ljudskim resursima, financijskim sredstvima ili primjeni novih tehnologija. Mnoge tvrtke nerado financiraju velike strateške poteze, preferirajući "privremenu stanku" tijekom perioda ekonomske recesije. To daje prednost hrabrijim organizacijama, da oportunistički investicijama prve privuku pozornost potrošača i steknu lojalnost kupaca te time povećaju tržišni udio ili stvore nove tržišne niše.

#### ● Usvajanje digitalnog načina razmišljanja

Više od puke tehničke vještine, digitalni način razmišljanja znači razumijevanje moći tehnologije te načina na koji ona multiplicira paletu poslovnih mogućnosti kako bi se stvorila organizacijska fleksibilnost, spremnost na eksperimentiranje i inovacije potrebne za buduće preživljavanje. Tvrtke koje zadrže svoj analogni način razmišljanja brzo će zaostati.

U kojem se god modelu oporavka organizacija nalazila, ove temeljne aktivnosti izgradit će njezinu otpornost na nove izazove. □

**KUPCI POSTAJU SPREMNJI KUPOVATI I KOMPLEKSNIJE PROIZVODE I USLUGE PUTEM DIGITALNIH KANALA**