

4 ključna trenda u poslovanju

MANJAK RADNE SNAGE OGRANIČAVA POTENCIJAL RASTA

KPMG ADRIA

Poduzeća u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini te susjednim zemljama tijekom 2024. godine susrela su se s nizom vanjskih i internih izazova koji su, osim već uobičajenog pritiska na marže i poslovni rezultat općenito, zahtijevali ozbiljnija promišljanja u pogledu redefiniranja održive poslovne strategije i operativnog modela koji će omogućiti ostvarenje kratkoročnih i srednjoročnih poslovnih ciljeva.

Unatoč primjetnom ublažavanju inflatornih pritisaka i boljem kreditnom rejtingu (u slučaju Hrvatske) te postupnom poboljšanju makroekonomskog okruženja općenito, primjetni su određeni pokazatelji koji su zajednički za sva navedena tržišta, poput izrazito niske stope nezaposlenosti, te zahtijevaju od rukovodstava regionalnih poduzeća promjenu poslovne paradigme i načina promišljanja pri donošenju poslovnih odluka i oblikovanju daljnje poslovne strategije.

Upravljanje radnom snagom, osiguranje otpornosti poslovanja na sve veće cijene energenata i resursa općenito, tranziciju poslovanja obiteljskih poduzeća nastalih 90-ih godina prošlog stoljeća s njihovih osnivača na nove upravitelje te uvijek aktualna pitanja vezana uz ulaganja u informacijske tehnologije neki su od ključnih izazova s kojima će se poduzeća susretati tijekom sljedećeg razdoblja.



Unatoč poboljšanju makroekonomskog okruženja, primjetni su određeni pokazatelji kao što je izrazito niska stopa nezaposlenosti, koji zahtijevaju od rukovodstava tvrtki promjenu poslovne paradigme

1 Cijene energenata i resursa

Nakon nekoliko godina intenzivnih inflatornih pritisaka i rasta cijena sirovina i ulaznih materijala, u nadolazećem razdoblju predviđa se stabilizacija inflacije i slabljenje pritisaka na troškove. S druge strane, zbog nastavka geopolitičkih napetosti (u 2023. godini 91 zemlja sudjelovala je u političkim nemirima, za razliku od njih 58 tijekom 2008.) i poremećenih lanaca opskrbe očekuje se da će cijene energenata ostati povišene, što će i dalje utjecati na troškove kućanstava i poduzeća, osobito u proizvodnom sektoru. Osim toga, Hrvatska, Slovenija i cijela regija suočene su s rastom troškova rada, uvjetovanim porastom zaposlenosti i niskim stopama nezaposlenosti, ali i nedostatkom radne snage. Premda to doprinosi povećanju potrošačke moći građana, mnoga poduzeća, posebno ona izvozno orijentirana, suočena su s padom konkurentnosti. U takvom kontekstu poduzeća dodatno ulažu napore u optimizaciju lanaca opskrbe, diversifikaciju dobavljača i razvoj troškovnih strategija.

Razdoblje iza nas obilježeno je rastućim cijenama materijala, posebno energenata, metala i prehrambenih sirovina. S obzirom na značajnu ovisnost regije o uvozu tih sirovina, takav je trend imao snažan utjecaj na industrijske sektore, a dijelom je prenesen i na krajnje cijene za potrošače, čime su dodatno povećani inflatorni pritisci.

Prošli su godinu obilježile više stope inflacije u cijeloj regiji (u prosjeku od pet do osam posto), dok su se cijene u 2024. stabilizirale te se sljedećih godina očekuje inflacija u rasponu od 2,0 do 2,5 posto. Na inflaciju bi i dalje mogli utjecati troškovi energenata i povećana osobna potrošnja, posebice u zemljama s rastom plaća i umanjnim inflatornim pritiscima na cijene hrane i osnovnih potrepština.

Za zemlje regije s naglaskom na izvoz (primjerice, Slovenija i prerađivački industrijski sektor) rast ulaznih troškova, rast plaća, nedostatak radne snage i gubitak određenih tržišta, poput Rusije, negativno utječu na konkurentnost i održavanje tržišnog udjela. U Hrvatskoj turizam i snažan uslužni sektor donekle ublažavaju te pritiske, iako su neki sektori, poput prehrambenog i farmaceutskog, osjetljiviji na izazove.

Kao i mnoge razvijenije zemlje EU, regija se suočava s nedostatkom radne snage, uz rekordno niske stope nezaposlenosti i rastuće troškove rada, što relativno smanjuje konkurentnost poduzeća. Međutim, razine plaća i troškova rada u regiji i dalje su niže nego u razvijenijim dijelovima EU, zadržavajući dio konkurentskih prednosti. Očekuje se da će stabilizacija inflacije i smanjenje pritiska na troškove pozitivno utjecati na rezultate poduzeća te potaknuti povratak investicijskih ciklusa. Dok se troškovi smanjuju, a pritisak na prijenos tih troškova na potrošače opada, izazovi poput pronalaska radne snage i rasta troškova rada i dalje ostaju. Geopolitički rizici, poput političkih nemira koji imaju utjecaj od 12,9 posto na globalni BDP te trgovinskih ograničenja, i dalje će značajno utjecati na ekonomski rast i međunarodnu razmjenu. Uz stabilizaciju inflacije i prilagodbu tržišnim uvjetima regija se nalazi u povoljnoj poziciji za oporavak i daljnji rast. Međutim, zadržavanje konkurentnosti zahtijevat će strateške mjere u području troškovne optimizacije i fleksibilnog pristupa izazovima radne snage.

DOK SE TROŠKOVI SMANJUJU, IZAZOVI POPUT RASTA TROŠKOVA RADA I DALJE OSTAJU

2 Manjak radne snage

Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina te zemlje regije suočavaju se s nizom izazova na tržištu rada koji su rezultat složenih demografskih promjena, globalnih i regionalnih događaja, tehnoloških transformacija i neusklađenosti obrazovnih sustava s potrebama modernih industrija. Iako ekonomski različite, ove zemlje dijele problem nedostatka kvalificirane radne snage, što postaje prepreka održivom ekonomskom rastu i dugoročnom razvoju. Ta neusklađenost posebno je primjetna u sektorima poput turizma, ugostiteljstva, građevine, IT industrije i zdravstva u kojima su pritisci na radnu snagu dodatno pogoršani migracijama radno sposobnog stanovništva. Odljev radnika, naročito mladih i kvalificiranih, prema inozemstvu uzrokuje značajan deficit na domaćim tržištima rada.

Pandemija covid-19 ostavila je dubok trag na tržištu rada, poremetivši dinamiku zapošljavanja i proizvodnje. Mnoga poduzeća morala su se prilagoditi novim uvjetima rada, smanjujući broj radnika kako bi preživjela ekonomski pad. Istodobno je inflacija u prethodnim godinama dovela do pada realnih plaća i pritiska na poslodavce da smanje troškove, što je dodatno otežalo situaciju na tržištu rada. Inflatorni pritisci 2022. i 2023. godine doveli su do toga da plaće nisu pratile rast troškova života, što je izazvalo rast nezadovoljstva među radnicima i dovelo do promjena u njihovim zahtjevima, uključujući bolje uvjete rada, fleksibilnost i ravnotežu između posla i privatnog života. S druge strane, neka su se poduzeća opredijelila za strategiju zadržavanja radnika kako bi izbjegla buduće troškove zapošljavanja i obuke, čak i kad je potražnja bila niska, što je smanjilo rizik od masovnih otpuštanja, ali je smanjilo i ukupnu produktivnost radnika.

Ipak, suštinski izazovi tržišta rada uzrokovani su dugoročnim demografskim promjenama koje imaju duboke ekonomske i socijalne posljedice. Neki od ključnih aspekata ovog izazova su starenje stanovništva, pad nataliteta i migracijski tokovi. Niska stopa fertiliteta - 1,18 djece po ženi u BiH, 1,53 u Hrvatskoj i 1,55 u Sloveniji - znatno je manja od razine potrebne za održavanje stabilne populacije (2,1 dijete po ženi). Niska stopa nataliteta doprinosi smanjenju broja mladih radno sposobnih osoba, što izravno utječe na tržište rada. S druge strane, starenje stanovništva dodatno pogoršava ovu situaciju jer sve veći broj starijih osoba postaje ekonomski neaktivan, što značajno opterećuje mirovinski sustav te povećava potrebu za radnom snagom u sektorima poput zdravstvene zaštite, socijalne pomoći i ostalih usluga za starije osobe. Ti sektori postaju ključni zbog povećane potrebe za brigom o starijoj populaciji, ali nedostatak radnika u tim sektorima izaziva sve veći pritisak na zdravstvene sustave koji se već suočavaju s resursnim ograničenjima. Očekivani rast broja starijih osoba zahtijeva ne samo više radnika u sektoru njege, nego i dodatne zdravstvene radnike koji mogu pružiti specijalizirane usluge.

Migracijski tokovi također značajno utječu na tržište rada, posebno

u BiH, Hrvatskoj i Sloveniji, gdje mladi i kvalificirani radnici odlaze u potrazi za boljim ekonomskim prilikama. Procjene govore da je oko 300 tisuća radnika napustilo Hrvatsku od ulaska u EU 2013. godine, a u istom je razdoblju čak 600 tisuća ljudi emigriralo iz BiH. Taj odljev radne snage dodatno pogoršava problem nedostatka radno sposobne populacije. Zemlje regije sve više ovise o priljevu radnika iz trećih zemalja kako bi popunile praznine, ali to predstavlja samo kratkoročno rješenje. Dugoročno, ovakvi demografski izazovi mogu dovesti do trajnog smanjenja ekonomske produktivnosti, što bi moglo imati ozbiljne posljedice na ekonomski rast i stabilnost socijalnih sustava.

Osim demografskih problema, tehničke i tehnološke promjene, uključujući automatizaciju i digitalizaciju, mijenjaju strukturu tržišta rada, postavljajući nove izazove za radnu snagu. Automatizacija smanjuje potrebu za određenim vrstama manualnih i rutinskih poslova, a istodobno povećava potražnju za visokokvalificiranim radnicima, posebno u industrijama koje podržavaju digitalnu transformaciju. Te promjene pokreću potrebu za radnicima sa specifičnim tehničkim vještinama, naročito u STEM područjima (znanost, tehnologija, inženjering i matematika). Međutim, obrazovni sustavi u BiH, Hrvatskoj i Sloveniji nisu na odgovarajući način prilagođeni tim promjenama jer obrazovni programi ne pružaju učenicima i studentima vještine potrebne za rad u suvremenim industrijama. Osim toga, sve manje mladih odlučuje se baviti tehničkim i zanatskim zanimanjima jer akademske karijere i društveni prestiž potiskuju interes za tim poslovima, što dodatno doprinosi nedostatku kvalificirane radne snage. To rezultira ozbiljnim nedostatkom radnika u sektorima ključnim za inovacije i industrijski razvoj, poput inženjerstva, IT-ja i napredne proizvodnje.

Hrvatska i Slovenija u određenoj su mjeri prepoznale ovaj problem i rade na reformama koje uključuju promociju tehničkog obrazovanja i povećanje broja stipendija za studente koji se odluče za STEM područja kako bi se privukli mladi u ta deficitarna zanimanja. Osim toga, ove zemlje teže jačanju suradnje između obrazovnih institucija i privatnog sektora kako bi se obrazovni programi prilagodili potrebama tržišta rada i kako bi studenti imali praktično iskustvo koje ih bolje priprema za tržište. U BiH je situacija složenija zbog političke nestabilnosti i decentralizirane obrazovne strukture. Svaka od različitih administrativnih jedinica u zemlji ima svoje nadležnosti nad obrazovanjem, što otežava usklađivanje i provođenje koherentnih reformi. Dualno obrazovanje, koje kombinira teorijsku nastavu s praktičnim radom u industriji, napreduje sporo i uglavnom je ograničeno na određene sektore. Dodatno, nedostatak ulaganja u tehnološku infrastrukturu i nedovoljna obuka nastavnog osoblja dodatno usporavaju procese modernizacije obrazovnog sustava.

Sektori turizma i ugostiteljstva predstavljaju poseban izazov u pogledu radne snage. Sezonska priroda tih sektora zahtijeva veliku

potražnju za radnicima u određenim razdobljima godine, ali domaća radna snaga često nije u stanju odgovoriti na te potrebe. Kao rezultat toga sve tri zemlje bilježe značajan priljev radnika iz trećih zemalja, uglavnom izvan EU, koji popunjavaju praznine u tim sektorima. Hrvatska i Slovenija se naročito oslanjaju na radnike iz BiH, Srbije, Sjeverne Makedonije i drugih zemalja u regiji, a u posljednje vrijeme i iz određenih azijskih zemalja, kako bi osigurale kontinuitet u turističkim i ugostiteljskim poslovima, osobito tijekom ljetne sezone. Iako ovi radnici omogućavaju funkcioniranje tih sektora, ovo rješenje je privremeno i ne može dugoročno odgovoriti na suštinske probleme nedostatka domaće radne snage.

Sektor građevine je dodatno pogođen stalnim nedostatkom radne snage te potražnja za radnicima konstantno ostaje visoka. Domaća radna snaga nije u stanju, a često ni zainteresirana zadovoljiti te potrebe. To je rezultat niza čimbenika, uključujući neodgovarajuće radne uvjete, sezonalnost poslova, nedovoljno atraktivne plaće i društveni status tog sektora. Ovaj nedostatak radnika direktno utječe na sposobnost građevinskog sektora u realizaciji velikih infrastrukturnih projekata i kapitalnih investicija, koji su ključni za ekonomski rast i razvoj svake zemlje. Bez dovoljnog broja kvalificiranih radnika projekti se suočavaju s kašnjenjem, povećanim troškovima i smanjenjem kvalitete izvedenih radova. Posebno su pogođeni javni infrastrukturni projekti koji su od vitalnog značaja za privlačenje investicija i unapređenje životnog standarda. Upravo je nedostatak radne snage u navedenim sektorima, poput građevine i zdravstva, koji izravno utječu na životni standard, jedan od razloga što se ljudi sele u druge razvijenije zemlje.

Prema podacima iz KPMG Global CEO Outlooka iz 2024. godine, mala i srednja poduzeća (MSP) osjećaju najveći pritisak zbog nedostatka kvalificirane radne snage. MSP-ovi, koji čine okosnicu privrede u sve tri zemlje, nemaju dovoljno resursa za prilagodbu novim tehnologijama i optimizaciju poslovnih procesa, što ih čini posebno ranjivim u uvjetima ubrzanih promjena i izazova na tržištu rada. Utjecaj nedostatka radne snage na MSP, koji čini značajan udio u ekonomijama ovih zemalja, direktno se odražava na njihov nacionalni bruto domaći proizvod (BDP). U BiH je BDP u 2022. godini iznosio oko 23,3 milijarde eura, uz realnu stopu rasta od 4,1 posto. U Hrvatskoj je BDP u 2023. godini iznosio približno 76,4 milijarde eura, s realnim rastom od 3,1 posto. Iako je rast bio značajan, manjak radne snage, naročito u sektorima poput turizma i građevine, ograničio je daljnji potencijal rasta. Slovenija je u 2023. godini zabilježila BDP od otprilike 63,9 milijardi eura, s realnim rastom od 2,1 posto. Ipak, nedostatak

**MALA I SREDNJA
PODUZEĆA
POSEBNO SU
RANJIVA U
UVJETIMA
UBRZANIH
PROMJENA I
IZAZOVA NA
TRŽIŠTU**

radnika, posebno u IT-ju, građevini i zdravstvu, predstavljao je ozbiljan izazov za daljnji ekonomski napredak.

Jedan od načina adresiranja izazova nedostatka radne snage jest zadržavanje postojećih zaposlenika i kontinuirani transfer znanja unutar poduzeća. Taj proces podrazumijeva razvijanje strategija za smanjenje fluktuacije radne snage kroz poboljšane uvjete rada, programe razvoja karijere, prilike za napredovanje i profesionalni razvoj zaposlenika. Fokus na zadržavanju talenata pomaže poduzećima da izbjegnu troškove zapošljavanja i obuke novih radnika, a istodobno omogućava kontinuitet u radu i održavanje organizacijske kulture. Mentorstvo, interni treninzi i digitalni alati za dijeljenje znanja su alati kojima se smanjuje rizik od gubitka ključnih kompetencija u slučaju odlaska iskusnih zaposlenika. Ovakvi napori od vitalnog su značaja za održavanje operativne učinkovitosti i dugoročne konkurentnosti na tržištu.

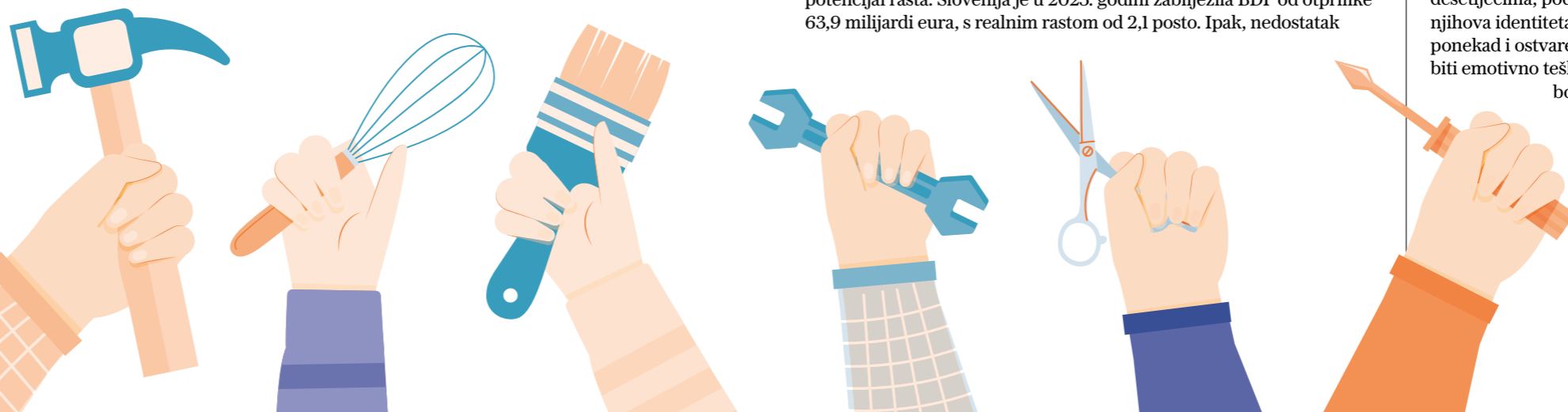
Iako zapošljavanje strane radne snage može privremeno popuniti praznine u potražnji za radnom snagom, ta mjera ne nudi dugoročno rješenje za strukturne izazove. Dugoročna rješenja zahtijevaju značajne potrebe tržišta rada, stvaranje privlačnijih uvjeta za mlade radnike i poticanje inovacija. Također, suradnja između vlada, poduzeća i obrazovnih institucija mora postati trajnija kako bi se razvila radna snaga koja će biti spremna za izazove budućnosti.

Ulaganje u obrazovanje, obuku i prilagodavanje radnih mjesta suvremenim tehnologijama ključan je korak u dugoročnom rješavanju problema tržišta rada i zadržavanju barem dijela kompetitivne prednosti u pogledu kvalificirane radne snage koju naša tržišta tradicionalno imaju.

3 Prijenos obiteljskog poslovanja

Prijenos obiteljskog poslovanja s osnivača na djecu, prikazan kao prirodni nastavak tradicije, u praksi se često pretvara u kompleksan, emocionalno nabijen i neizvjestan proces. Globalno, obiteljska poduzeća čine više od 80 posto svih poduzeća, što prijenos s osnivača na nasljednika čini ključnim ekonomskim pitanjem. Međutim, prema istraživanjima raznih globalnih organizacija, samo između 20 i 30 posto obiteljskih poslovanja preživi tranziciju na drugu generaciju, a tek deset posto ih dosegne treću. Takav niski postotak uspjeha jasan je pokazatelj visokih uloga i složenih izazova.

Pravi problem nije poslovanje, nego specifičnosti međuobiteljskih odnosa i okolnosti. Mnogim osnivačima, koji su poslovanje gradili desetljećima, poduzeće nije samo sredstvo prihoda, nego i dio njihova identiteta, dokaz osobnog uspjeha i simbol stvaranja, a ponekad i ostvarenja. U tim slučajevima predaja kontrole može biti emotivno teška. Na suprotnoj strani su nasljednici koji se često bore s očekivanjima i vlastitim aspiracijama. Osim pritiska nastavka posla koji je definirala prethodna generacija, mnogi od njih postaju svjesni nerazmjera između osnivačevih te vlastitih vještina i motivacije. Takva dinamika može potaknuti tihi konflikt: roditelji žele očuvati postojeći model upravljanja i pristup poslovanju, a nasljednici možda osjećaju potrebu za promjenom.



Tu dolazimo do sljedećeg niza problema: međuobiteljski odnosi mogu biti vrlo kompleksni. Rivalstvo među braćom i sestrama, međusobne usporedbe i dugogodišnji obiteljski konflikti često isplivaju u kritičnim trenucima prijenosa poslovanja. Štoviše, obiteljske emocije mogu otežati racionalno donošenje odluka. U poslovnom svijetu oslanjanje na osobna uvjerenja može nadvladati objektivni pristup - izazov koji je specifičan za obiteljska poduzeća.

S obzirom na to da su rasli u poduzetničkom okruženju, uobičajena je percepcija kako je nasljednicima poduzetništvo u krvi. Pritom se ne smije zaboraviti činjenica da to što je netko rođen i odrastao u poduzetničkom okruženju ne jamči da ima i potrebne vještine za uspješno vođenje poduzeća.

Viziju jednog naraštaja teško je prenijeti na sljedeći. Nasljednici su suočeni s izazovom i očekivanjima ne samo očuvanja dosadašnjeg uspjeha, nego i oblikovanja poslovanja koje odgovara potrebama modernog tržišta, definiranog globalizacijskim izazovima i tehnološkim inovacijama. U takvom slučaju obiteljska imovina postaje dvostruka obveza: moralna prema osnivaču, a operativna prema tržištu. Nedostatak odgovarajuće stručnosti i iskustva nasljednika može ozbiljno ugroziti opstojnost poslovanja i vrijednosti koja mu je povjerena na čuvanje postojećim, ali i sljedećim generacijama obitelji.

Osnivači obiteljskih poduzeća često su percipirani kao glavne i jedine figure u donošenju odluka. Takav model funkcionira u malom obiteljskom okruženju, ali može predstavljati opasnost u rastućim poduzećima koja zahtijevaju strukturirano napredovanje i transparentnost. Prijenos rukovodstva može otkriti upravljačke praznine koje ostaju nakon povlačenja osnivača, posebno u slučajevima kada su se prijašnje poslovne odluke donosile iskustveno i bez čvrstih procedura. Uvođenje formalne upravljačke strukture, poput obiteljskog odbora ili profesionalnoga upravnog odbora, može olakšati tranziciju i omogućiti članovima obitelji jasno razumijevanje uloga i odgovornosti (kao i smanjenje potencijalnih sukoba).

U odnosu na ove izazove, postoje različite strategije prijenosa. Jedna od njih je postupni prijenos u kojem osnivač ostaje prisutan u poslovanju kao mentor djeci, kojoj s vremenom prepušta kontrolu. Ova opcija nasljednicima pruža priliku za učenje i prilagodbu uz osnivačevu iskusno usmjeravanje. Druga opcija je angažiranje profesionalnog rukovodstva. Obiteljske tvrtke često zapošljavaju vanjsko rukovodstvo s potrebnim znanjima i iskustvom industrije koje može privremeno premostiti jaz ili trajno preuzeti vodstvo.

Treća mogućnost je model zajedničkog vodstva u kojem više članova obitelji preuzima razne uloge u izvršnom timu, dijeleći upravljačku moć. Konačno, prodaja obiteljskog poslovanja vanjskom investitoru također je opcija koja može donijeti nužnu svježinu i kapital za daljnji razvoj. Neovisno o odabranoj strategiji, uspješna tranzicija obiteljskog poslovanja temelji se na ključnom principu - sposobnosti prihvaćanja prilagodbe uz očuvanje vrijednosti predanih sljedećoj generaciji. U konačnici, uspješan nasljednik prepoznaje kada treba poštovati ostavštinu osnivača, a kada je vrijeme za nove iskorake. Drugim riječima, budućnost obiteljskog poslovanja manje ovisi o krvnoj vezi, a kudikamo više o hrabrosti za prilagodbu i mudrosti u donošenju odluke kada i kome prepustiti palicu.

**USPJEŠAN
NASLJEDNIK ZNA
KADA TREBA
POŠTOVATI
OSTAVŠTINU
OSNIVAČA, A
KADA JE VRIJEME
ZA NOVE
ISKORAKE**

4 Digitalizacija 2.0: brzina i poslovanje

Neumorna brzina tehnoloških inovacija je činjenica. Danas se ideje koje su donedavno bile nezamislive brzo pretvaraju u opipljivu stvarnost. Potencijalne dobrobiti generativne umjetne inteligencije za kvantno računalstvo su vrlo velike, ali su jednako tako i rizici od "skupih" pogrešaka.

Prema globalnom KPMG istraživanju, 78 posto IT rukovoditelja bori se održati korak s brzinom tehnoloških promjena. Poduzeća stoga riskiraju donošenje ishitrenih odluka koje mogu dovesti do skupih ulaganja i povećanja tehnološkog duga. Oko 80 posto ispitanika nezadovoljno je nespremnošću rukovodstva za preuzimanje rizika pri uvođenju novih tehnologija, a uvode ih sporije od konkurencije. Slično je iskustvo primjetno i u poduzećima u Sloveniji, Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini te drugim zemljama u regiji. U praksi je primjetan određeni pomak prema više strateškom pristupu uvođenju novih tehnologija. U donošenju odluka rukovodstva se sve više fokusiraju na ulaganja bazirana na podacima i čvrstim temeljima usklađenim sa strateškim ciljevima poslovanja.

Zrelost odlučivanja prilikom usvajanja tehnologije postupno se poboljšava u svim segmentima, s najvećim porastom u segmentima napredne analitike temeljene na podacima i XaaS-u. Globalno promatrano, prioriteti za daljnja ulaganja u informacijske tehnologije u sljedećoj godini fokusirani su na "sve kao uslugu" (XaaS), koje je odabralo 86 posto ispitanih poduzeća usredotočenih na agilnost i fleksibilno upravljanje troškovima kroz računalstvo u oblaku. Ostali prioriteti uključuju kibernetičku sigurnost (68%), umjetnu inteligenciju/automatizaciju (65%) i usluge/proizvode vezane uz krajnje korisnike (61%). Navedeni portfelj ulaganja pokazuje da mnoga poduzeća tehnologiju pozicioniraju u središte svojih poslovnih strategija.

Mnogim poduzećima se usvajanje nove tehnologije isplatilo. Većina ispitanika, njih 72 posto, slaže se da njihove odluke o digitalnoj transformaciji dovode do rezultata koji stvaraju novu poslovnu vrijednost. Tako je 69 posto ispitanika općenito zadovoljno vrijednošću koju stvaraju ulaganjem u nove tehnologije.

Čini se da je želja za bržom transformacijom sveprisutna: 74 posto poduzeća navodi kako planira prvenstveno ulagati u nove tehnologije u sljedećih 12 mjeseci, umjesto ostvariti povećanje vrijednosti postojećim tehnologijama. U tom pogledu, postoji rizik da će privlačnost novih tehnologija odvratiti poduzeća od rješavanja nedostataka i tehnološkog duga postojećih poslovnih IT sustava. To, pak, može ugroziti nastavak digitalne transformacije. Neriješena pitanja u postojećoj tehnološkoj infrastrukturi često koče uvođenje novih tehnologija. Neriješen tehnološki dug često onemogućava nove nadogradnje i jedan je od glavnih izazova kočenja daljnje transformacije. Osim toga, 57 posto poduzeća tvrdi da nedostaci u njihovim temeljnim poslovnim IT sustavima redovito ometaju tekuće poslovanje.

Najuspješnija poduzeća kreću se brže na svom putu digitalne transformacije jer postoji manja vjerojatnost da će ih uhvatiti strah od kašnjenja, postupno prilagođavaju smjer razvoja, donose odluke na temelju podataka, provode transformaciju uz podršku vanjskih pružatelja usluga i aktivno smanjuju svoj tehnološki dug.

Dugoročno ulaganje i dalje je prava strategija. Rukovodstva strahuju da se njihova poduzeća bore održati korak s promjenama pa dugoročno planiranje može biti izazov pri balansiranju potreba za najnovijim

f @ @StartajHrvatska

STARTAJ HRVATSKA



**PODRŽAVAMO DOMAĆU
PODUZETNIČKU SNAGU!**



tehnološkim dostignućima. Kako bi postigla najveći napredak, rukovodstva moraju usmjeravati napore digitalne transformacije na strateški najvažniju stvar za vlastita poduzeća.

Prema mišljenju najboljih poduzeća u istraživanju KPMG-a, aktivno upravljanje temeljeno na podacima jedan je od najučinkovitijih načina za postizanje brzih rezultata ulaganja u nove tehnologije. Sposobnost upravljanja podacima mora postati ključna kompetencija poduzeća. Dok poduzeća ulažu u dostupnost podataka, istraživanje pokazuje da ih je samo 24 posto usmjereno na njegovanje kulture usredotočene na podatke i osiguravanje interoperabilnosti podataka u bliskoj budućnosti. To predstavlja značajnu prepreku ostvarenju punog potencijala informacijske tehnologije te potkopava sposobnost učinkovite upotrebe i razumijevanja podataka na svim razinama poslovanja.

Najbolji način za ostvarenje brze koristi od ulaganja u nove tehnologije je fokusiranje na bolne točke pružanja usluga klijentima i zaposlenicima. Analiza otkriva da 78 posto rukovoditelja vjeruje da njihove organizacije slabo koriste povratne informacije klijenata. To može biti posljedica teškoća u donošenju odluka i komunikaciji između različitih poslovnih funkcija, što poduzeće izlaže riziku pogrešnih ulaganja.

Gotovo tri četvrtine ispitanih poduzeća ostvaruje određenu vrijednost od svojih ulaganja u umjetnu inteligenciju, ali samo jedno od



tri ispitana poduzeća uspijeva to ostvariti u većem opsegu.

Entuzijazam potiču otvoreni pristupi eksperimentiranju, a mnogi predviđaju da će s većim brojem slučajeva praktične upotrebe doći do prekretnice koja će značiti trend prema većoj centralizaciji.

Istraživanje pokazuje da 74 posto ispitanika vjeruje kako umjetna inteligencija povećava produktivnost zaposlenika i poboljšava ukupni rezultat poduzeća. Više od 80 posto ispitanika očekuje da će automatizacija usmjeriti rad zaposlenika na kreativnije uloge te da će umjetna inteligencija preoblikovati budućnost znanja. Unatoč pozitivnim aspektima, umjetna inteligencija izaziva određenu zabrinutost među zaposlenicima, pri čemu 78 posto poduzeća smatra da zaposlenici i klijenti umjetnu inteligenciju doživljavaju kao "crnu kutiju". Također, 77 posto ispitanika očekuje izazove za postojeće radne strukture, što može dovesti do smanjenja radnih mjesta i određenih etičkih problema. Odgovarajuće upravljanje zaposlenicima i ubrzanje usvajanja umjetne inteligencije bit će ključni.

Trenutačni rast umjetne inteligencije može navesti poduzeća na donošenje ishitrenih odluka. Međutim, uspješno usvajanje umjetne inteligencije zahtijeva multidisciplinarnu napore cijelog poduzeća i jasno usklađivanje unutar poduzeća te zajedničko razumijevanje uloge i potencijala umjetne inteligencije. Poduzeća koja mogu jasno definirati i prenijeti vrijednost umjetne inteligencije svim dionicima unutar svojih poslovnih ciljeva i implementirati ga putem promišljene suradnje imat će bolje šanse povećati njezin utjecaj u cijelom poduzeću.

Konačno, iako tempo digitalne transformacije može biti zastrašujuće, istraživanje KPMG-a pokazuje da su mnoga poduzeća napravila značajne iskorake u implementaciji umjetne inteligencije, XaaS-a i kibernetičke sigurnosti.

Nova vrijednost i dodatni rast koje digitalna transformacija donosi svakako su ohrabrujuću, a poduzeća sve više traže vrijednost izvan čiste dobiti. Rukovodstva prilagođavaju svoje modele digitalne transformacije kako bi ubrzala napredak u nizu strateških ciljeva, uključujući odgovornosti za održivi razvoj i poboljšano korisničko iskustvo.

Rezultati istraživanja otkrivaju da osnove kao što su pilot-projekti i povrat od investicija dominiraju razmišljanjem o novim tehnologijama. Kako bi se zaštitila od skepticizma dionika vezanog uz sigurnost i provedivost novih prilika za digitalnu transformaciju, poduzeća trebaju uvesti organizaciju, disciplinu i poduzetnički način razmišljanja pri implementaciji novih tehnologija, a kako bi se umanjio rizik i optimiziralo stvaranje dodane vrijednosti.

IT rukovoditelji koji će donositi najbolje odluke i sigurno upravljati svojom organizacijom kroz različite smjerove i rizike ostat će čvrsto usidreni u pristupu usmjerenom na podatke i vrijednostima. Oni će koristiti podatke u stvarnom vremenu i prediktivne analitike iz raznih izvora kako bi donijeli uravnotežene odluke koje su u skladu sa širim poslovnim i tehnološkim strategijama.

USVAJANJE UMJETNE INTELIGENCIJE ZAHTIJEVA MULTI-DISCIPLINARNE NAPORE CIJELOG PODUZEĆA