

# Korporacijska strategija u uvjetima COVID-19 pandemije

---

**Jurjević, Marin**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zuprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:232644>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment**

**Marin Jurjević**

**KORPORACIJSKA STRATEGIJA U UVJETIMA COVID-  
19 PANDEMIJE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**KORPORACIJSKA STRATEGIJA U UVJETIMA COVID-  
19 PANDEMIJE**

**Mentor:**

**dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Student:**

**Marin Jurjević**

**Naziv kolegija:**

**Strategijski menadžment**

**JMBAG studenta:**

**0234043245**

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD .....	4
1.1.Pozadina istraživanja .....	4
1.2. Predmet i ciljevi istraživanja.....	6
1.3. Definiranje radne hipoteze i korištenje znanstvenih metoda .....	8
2. KORPORATIVNA STRATEGIJA .....	9
2.1.Važnost planiranja strategije.....	10
2.2. Alternativne strategije .....	12
2.2.1. Korporativne strategije .....	12
2.2.2. Generičke poslovne strategije.....	17
2.3.2. Misija i sadržaj misije .....	22
2.3.3. Dugoročni ciljevi .....	25
2.4.Osobitosti strateškog planiranja .....	27
2.5. Važnost strateškog korporativnog odgovora u uvjetima pandemije.....	33
3.SUVREMENO POSLOVANJE U DOBA KRIZE .....	40
3.1. Krizno komuniciranje i njegova učinkovitost.....	42
3.2. Uloga korporativnog lidera u doba krize .....	49
3.3. Učinak krize na organizacijsku kulturu .....	55
3.4. Covid-19 kao detektor organizacijske otpornosti .....	59
3.4.1. Ispitanici.....	60
3.4.2. Stanje ključnih karika imuniteta hrvatskih organizacija .....	60
3.4.3.Mogućnosti organizacija za realizacijom svih prilika iz krize .....	62
3.4.4. Diskusija .....	62
3.5. Strukturiranje organizacijski inovativnih odgovora na krizne izazove pomoću ljudskih resursa .....	64
4. PANDEMIJA VIRUSA COVID-19 I NJENI UČINCI NA GLOBALNO POSLOVANJE .....	66
4.1. Obilježja pandemije virusa Covid-19 .....	66
4.1.1. COVID-19 i globalno zdravlje .....	67
4.1.2. COVID-19 i ekonomija .....	68
4.1.3. COVID-19 i globalno okruženje .....	70
4.1.4. Globalna strategija za prevenciju i kontrolu COVID-19 .....	71
4.1.4.1. Ograničavanje masovnog okupljanja .....	72
4.1.4.2. Lijek .....	72
4.1.4.3. Pošumljavanje .....	73
4.1.4.4. Kontrola rasta ljudske populacije.....	73
4.1.4.5. Globalna zabrana trgovine divljim životinjama.....	73
4.1.5. Potreba ključnih politika.....	74
4.1.6. Mogućnost još lošijih ishoda .....	75
4.2. Psihološki i sociološki aspekti pandemije.....	77
4.2.1. Pitanje stigma uslijed dijagnoze “Korona pozitivan/na” .....	79
4.2.2. Psihosocijalni teret karantene i izolacije .....	80
4.2.3. Društveni mediji i COVID-19 .....	81
4.3. Osvrt na polazišnu tvrdnju teme .....	82
5.ZAKLJUČAK .....	84
6. LITERATURA .....	89

7.POPIS SLIKA.....	95
ŽIVOTOPIS	96

## SAŽETAK

Predmet ovog rada bio je utvrditi ulogu korporacijske strategije u organizacijskom upravljanju krizama i komunikaciji istih, s osvrtom na globalni kontekst Covid-19. Glavni cilj rada sastojao se u mjerenju vanjske i unutarnje orijentacije u strateškom planiranju i upravljanju krizama iz različitih korporativnih perspektiva. Istraživanje daje značajan i originalan doprinos činjenici da se bavi globalnim korporacijama, kako javnim, tako i privatnim, koje su jedan od najranjivijih aspekata aktualne krize, što djeluje kao poticaj da se iskoriste značajke koje pruža strateško korporativno planiranje i njegova uloga u upravljanju krizama. Ovaj je rad također pokazao da je uloga korporativnog lidera u kriznom komuniciranju kako prema vanjskoj javnosti, tako i prema zaposlenicima, jedan od ključnih faktora opstanka korporacije. Nadalje rad opisuje i objašnjava kako sinergijski učinak organizacijskog učenja i organizacijske kulture može izgraditi karakteristike korporacijske otpornosti i poboljšanje efikasnosti menadženta. Korporativna otpornost je holistički i složen pojam, te podrazumijeva izgrađivanje karakteristika svijesti o riziku uslijed određenih statistički verificiranih pojavnosti, sklonost suradnji, agilnosti i improvizaciji. Zagovornici strateškog planiranja polaze od stajališta da se ovim pristupom može poboljšati upravljanje, donošenje odluka, te učinak korporacije. Što se tiče poboljšanja unutarnjeg upravljanja, strateško planiranje može pomoći u objedinjavanju različitih dijelova organizacije boljom komunikacijom i nadograđenim kapacitetima za reagiranje na okruženje organizacije, što se tiče reakcije na krizu ili iskorištavanja novih prilika. Konačno, strateško planiranje može potaknuti postizanje izraženih ciljeva i poboljšane performanse i učinkovitost. U svrhu obrade zadane teme ispitana je sljedeća radna hipoteza: *Uvođenjem planiranja u okviru svojih poslovnih procesa, korporacije strateškim djelovanjem uspijevaju generirati svoju poslovnu održivost u doba globalne krize.* Ovaj rad doprinosi temi pokazujući kako strateško planiranje može poticati karakteristike korporativne otpornosti i povećati efikasnost cjelokupne organizacije. Ukazuje se na činjenicu da raspodjela snage i normativna kontrola mogu stvoriti spremnost za neočekivane događaje i potaknuti usmjerenost na djelovanje, istovremeno podržavajući korporativno usklađivanje.

**Ključne riječi:** strateško planiranje, upravljanje krizom, globalne korporacije, sinergijski učinak, poslovna održivost, korporativna otpornost

# **Title in English: CORPORATE STRATEGY IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC**

## **ABSTRACT**

The subject of this paper was to determine the role of corporate strategy in organizational crisis management and communication, with reference to the global context of Covid-19. The main objective of the paper was to measure external and internal orientation in strategic planning and crisis management from different corporate perspectives. The research makes a significant and original contribution to the fact that it deals with global corporations, both public and private, which are one of the most vulnerable aspects of the current crisis, which acts as an incentive to take advantage of strategic corporate planning and its role in crisis management. This paper also showed that the role of a corporate leader in crisis communication to both the external public and employees is one of the key factors in the survival of a corporation. The paper further describes and explains how the synergistic effect of organizational learning and organizational culture can build characteristics of corporate resilience and improve manager efficiency. Corporate resilience is a holistic and complex concept and implies building the characteristics of risk awareness due to certain statistically verified phenomena, the tendency to cooperate, agility and improvisation. Proponents of strategic planning assume that this approach can improve governance, decision-making, and corporate performance. In terms of improving internal governance, strategic planning can help bring different parts of the organization together through better communication and upgraded capacity to respond to the organization's environment, in terms of responding to a crisis or taking advantage of new opportunities. Finally, strategic planning can encourage the achievement of stated goals and improved performance and efficiency. In order to address the given topic, the following working hypothesis was tested: By introducing planning within their business processes, corporations manage to generate their business sustainability through strategic action in times of global crisis. This paper contributes to the topic by showing how strategic planning can foster the characteristics of corporate resilience and increase the efficiency of the entire organization. It points to the fact that power allocation and normative

control can create preparedness for unexpected events and encourage a focus on action, while supporting corporate alignment.

**Keywords: strategic planning, crisis management, global corporations, synergy, business sustainability, corporate resilience**



# 1. UVOD

## 1.1. Pozadina istraživanja

Koronavirus (COVID - 19) je globalna pandemija koja se proširila na gotovo cijeli svijet, u rasponu od Kine, Japana i Koreje do Europe, premještajući se u SAD, Afriku i Južnu Ameriku. Veliki broj zaraženih ljudi u svijetu uzrokovao je da je najveći broj zemalja pokrenuo procese masovne izolacije stanovništva i zaustavio mnoge društvene i ekonomske procese kako bi iskorijenio ovu bolest.

Kako se COVID-19 i dalje širi svijetom u pitanju su zdravlje i sredstva za život i radnici širom svijeta. Pandemija na neviđen način narušava svakodnevni život ljudi i poduzeća. Prema nedavnoj preeliminarnoj napomeni MOR-a, gotovo 25 milijuna radnih mjesta moglo bi biti izgubljeno širom svijeta kao posljedica utjecaja COVID -19. Za neke tvrtke poremećaji će imati trajan učinak ako se odmah ne poduzmu mjere. Milijarde ljudi je zamoljeno da ostanu kod kuće u više zemalja / teritorija u pokušaju da se uspori širenje COVID-19. U brzom i po život opasnoj situaciji, učinkovito javno-privatno partnerstvo nikada nije bilo tako potrebno. Kao odgovorni na prvom mjestu, poslodavci igraju ključnu ulogu u pružanju podrške kreatorima politika u njihovim naporima na ublažavanju i u konačnici iskorjenjivanju ove pandemije.

Pandemija je neizbježno potaknula brojne poslodavce da savjesno djeluju i pošalju svoje zaposlenike, koji posao mogu obaviti elektroničkim putem, kući. S obzirom na nedavno izvanredno stanje, čini se da će broj takvih poteza rasti i ljudi će morati ostati kod kuće za svojim računalima.

Širenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućilo je informacijskom dobu da na tržište dovedu nove oblike rada. Jedan od njih je upravo to - rad na daljinu.

Pokazatelji upravljanja korporativnim strategijama u doba globalne krize ukazuju na neiskorištenost punih potencijala, u odnosu na predispozicije koje strategije imaju. Položaj upravljanja korporativnim strategijama u aktualnoj krizi uzrokovanoj pandemijom Covid-19, mogao bi se poboljšati, temeljem uspješnih strategija u pozicioniranju takvih oblika

upravljanja, te je stoga uputno koristiti pozitivne paradigme i u razvoju upravljanja rizicima u okviru korporativnih strategija. U zapadnoj teoriji i praksi smatra se opće usvojenim stavom kako planski implementirana korporativna strategija doprinosi jačanju konkurentnosti organizacije. Sustav strateškog korporativnog upravljanja je proces je kojim organizacije metodološki vode računa o planovima povezanim s njihovim aktivnostima radi postizanja kontinuirane dobiti, kako unutar svake aktivnosti, tako i u cjelokupnom portfelju aktivnosti.

Strateško korporativno upravljanje je temelj opstanka poduzeća na tržištu. Taj proces uključuje utvrđivanje ciljeva poduzeća unutar granica vlastitih raspoloživih resursa, ali i analizu okruženja.. Proces korporativnog upravljanja prolazi kroz tri faze: analizu situacije, razvoj strateškog plana i fazu kontrole i vrednovanja. U uvjetima globalnog poslovanja, gdje znanje i brzina pristupa informacijama predstavlja jedan od ključnih segmenata u postizanju konkurentne prednosti, neophodno je prilagoditi postojeće organizacije takvom tipu poslovanja. Sve veća konkurencija i nemilosrdna borba za svakog korisnika zahtijeva optimizaciju poslovanja, otvoreni pristup organizaciji, dinamičnost u rješavanju problema, te nadasve timski rad.

U uvjetima još svježih prisutnih posljedica globalne pandemije COVID-19, globalni i umreženi svijet neslućeno brzih robnih i svekolikih tijekova, dobio je zadatak svojevrsnog reseta. Realni, kao i javni menadžent, uključujući i onaj bankovni, u prekidu ekonomije i stavljanju cijelog svijeta u karantenu, bio je prinuđen osloniti se mahom na tračke makar svoje virtualne stvarnosti. Ovakva nenadana situacija bila je egzogeni faktor modifikacije organizacijskog dizajna u smjeru prihvaćanja virtualne stvarnosti kao ne samo jednako egzistentnog načina života, nego u danim momentima i jedino ostvarivog. U takvoj je situaciji urgentna promjena organizacijskog dizajna i kulture kao jedini cilj imala povećanje organizacijske otpornosti, u uvjetima gdje je COVID-19 srušio svaki otpor ekonomijama diljem svijeta.

Ljudski manifestno, dogodilo se da su mnogi iz svojih organizacija upućeni na rad od kuće, kao i njihova djeca na školovanje na daljinu. Drugi su u hipu otpušteni, treći su ostali u funkciji posla zahvaljujući Vladinim mjerama na koje su njihove organizacije aplicirale. Ostali su dobili reorganizacijsku sistematizaciju, kao primjerice djelatnici u zdravstvu. Banke koje redom traže cijeli niz papirologije i pečata, organizirale su online aplikacije i podržale građane da komunikaciju s bankom, uključujući i primjerice zahtjeve za moratorijima kredita

upućuju putem emaila. Kada su u pitanju organizacije koje djeluju na području javnog menadžmenta, vidljiv je snažan zaokret ka digitalnom organizacijskom dizajnu, te su se tako putem svima dostupnog sustava e-građani svi zainteresirani mogli prijaviti za e-propusnice kako bi mogli putovati iz jedne lokalne samouprave u drugu (općina ili grad). Virtualna organizacija o ovoj je neviđenoj zdravstvenoj globalnoj krizi nastojala dati svoj organizacijski odgovor na nove potrebe života pod karantenom. Nove informacijske tehnologije organizirane su tako da nude nove mogućnosti koordinacije i komunikacije, te time i učinkovit život u uvjetima izolacije. Virtualizirani organizacijski dizajn u vrijeme pandemije 2020 tako je empirijski dokazao kako može eliminirati neke nepotrebne korake u poslovnim procesima, čime je povećana fleksibilnost mnogih korporacija, a ujedno omogućen i opstanak.

## **1.2. Predmet i ciljevi istraživanja**

Tema pod nazivom „Korporacijska strategija u uvjetima COVID-19 pandemije“ u svom se središtu bavi proučavanjem strateških funkcija menadžmenta, te analizira značaj planiranja u izvanrednim okolnostima, kao što je globalna kriza.

Kriza podrazumijeva izvanredno stanje nastalo zbog vanjskih ili unutarnjih faktora, na koje svaka korporacija mora biti pripremljena, imati unaprijed pripremljen komunikacijski plan, te odolijevati izazovu koristeći vlastite ljudske potencijale. Pored toga otkriti dobar protok informacija, važan za donošenje odluka i sam ustroj organizacijske strukture.

Transformacija planiranja i komunikacije koja se dogodila uslijed nastanka pandemije virusa COVID-19, koja je započela 2019. godine i izazvala neviđenu krizu svjetskih razmjera, ukazala je na nužnu fleksibilnost organizacijskih sustava, na njihovu razinu prilagodbe, te kakav utjecaj izvanredno stanje ima na ljude kao najveći resurs svake organizacije.

Ovim radom nastoji se pokazati kako se mijenjaju planovi poslovanja, način na koji su se organizacije prilagodile globalnoj pandemiji koja je izravno utjecala na promjenu radnog okruženja. Rad od kuće, rad u smjenama i vođenje sastanaka putem online platformi otkrivaju kako su promjene za pojedine organizacije rezultirale njihovom potpunom transformacijom.

Ciljevi istraživanja su utvrđivanje poznatih činjenica iz literature, analizom primarnog i sekundarnog istraživanja, tj. teoretskog znanja i praktičnih pravila na području ekonomske i drugih znanosti, a povezano s procesom upravljanja korporativnim planiranjem u doba globalne krize u okvirima aktualnih turbulencija u vezi s Covid-19, analizu situacije i strateški plan i revizija postojećih strategija korporativnih upravljanja u izvanrednim okolnostima.

Pod nazivom korporativna strategija podrazumijeva se bit procesa strateškog planiranja. Korporativna strategija određuje cilj rasta poduzeća, tj. smjer, vrijeme, opseg i tempo rasta tvrtke, te naglašava obrazac poslovnih poteza i ciljeva koji se odnose na strateške interese, u različitim poslovnim jedinicama, proizvodnim linijama, grupama kupaca itd. Korporativna strategija također definira kako će tvrtka ostati održiva na duge staze. Strateško planiranje kao funkcija menadžmenta ima veoma širok sadržaj. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Prema tome, ovdje se planiranje pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Bez planova menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormila, što bi ga onemogućilo da vodi akcije u željenom smjeru (Buble, 2006:23).

Teoretska znanja i činjenice će poslužiti za daljnju provedbu istraživanja i pronalaženje ključnih čimbenika utjecaja na potrebu strateškog planiranja u funkciji upravljanja ciljevima organizacije u doba globalne krize, na temelju provedenog primarnog i sekundarnog istraživanja, te pronalaženje odgovarajućih zaključaka i smjernica za potencijalno unaprjeđenje strateškog planiranja u svrhu smanjenja rizika. Teorijska znanja potvrdit će se empirijskom valorizacijom kroz studiju slučaja pandemije virusa Covid-19 i njenog učinka na globalno korporativno poslovanje.

Stručni doprinos rada *Korporacijska strategija u uvjetima COVID-19 pandemije*, podrazumijeva pronalaženje ključnih elemenata procesa upravljanja planovima i revizija postojećih strategija upravljanja planiranjem u kriznim situacijama na temelju istraživanja, tj. analize sekundarnih i primarnih podataka i provedenog istraživanja na određenom uzorku i u skladu s time definiranje smjernica za revalorizaciju postojećih strategija strateškog planiranja u doba globalne krize, te mogućnost korištenja rezultata istraživanja kao poticaj i podloga za buduća istraživanja na području strateškog upravljanja u kriznim vremenima.

### **1.3. Definiranje radne hipoteze i korištenje znanstvenih metoda**

U svrhu obrade zadane teme predlažu se sljedeća radna hipoteza:

H1: Uvođenjem strateškog planiranja u okviru svojih poslovnih procesa, korporacije uspijevaju generirati svoju poslovnu održivost u doba globalne krize.

Hipoteza će se dokazati temeljem korištenjem konkretnih znanstvenih metoda u odnosu na cilj istraživanja.

Za potrebe teorijskog dijela rada koristit će se metoda deskripcije, komparacije, kompilacije, analize, empirijska metoda, te metoda grafičkog prikaza (slikovni, tabelarni i dijagramski prikaz).

Za potrebe analize podataka, interpretacije rezultata i dokazivanja zadane hipoteze koristit će se metoda prikupljanja podataka, metoda analize, metoda sinteze, deskriptivna statistika, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda primjene alata i strategija na primjeru iz uzorka, te metoda grafičkog prikaza.

## 2. KORPORATIVNA STRATEGIJA

Višegodišnje pitanje za korporacije glasi: „Kako možemo dodati vrijednost?“ Za mnoge starije rukovoditelje čini se da je „Hipokratova zakletva“ korporativnog upravljanja odgovor: *Prvo, nemojte naštetiti*. Autonomija podjele prešla je od upravljačkog principa do mantre. U svijetu koji je sve više zaokupljen privatnim kapitalom, snagom fokusa i disciplinom duga, postavlja se pitanje postoji li uloga čak i za najblaže diverzificiranu tvrtku i korporativni sloj upravljanja koji takva diverzifikacija nužno stvara. Odgovor na pitanje je afirmativno, ali samo ako se proširi vidike izvan pukog „dodavanja vrijednosti“, uključivanjem kritično važnog, ali tipično zanemarenog problema upravljanja strateškom neizvjesnošću (Raynor, 2007:22).

Korporativna strategija je vjerojatno najvažnija i najšira razina strategije unutar organizacijske strategije. Razina korporativne strategije odnosi se na cjelokupnost organizacije na više ili manje apstraktnoj razini, gdje se donose odluke s obzirom na ukupni rast i smjer poduzeća (Wright, 2019:34).

Konkretnije, glavne sastavnice korporativne strategije su:

- Vizioniranje
- Postavljanje cilja
- Raspodjela resursa
- Strateški kompromisi (određivanje prioriteta)

Vizioniranje uključuje postavljanje smjera organizacije na visokoj razini - naime vizije, misije i potencijalnih korporativnih vrijednosti.

Postavljanje ciljeva uključuje razvijanje vizija stvorenih aspekata i njihovo pretvaranje u niz visokih (ponekad i prilično apstraktnih) ciljeva za tvrtku, koji obično traju 3-5 godina.

Raspodjela resursa odnosi se na odluke koje se tiču najučinkovitije raspodjele ljudskih i kapitalnih resursa u kontekstu navedenih ciljeva.

Strateški kompromisi su srž planiranja korporativne strategije. Nije uvijek moguće iskoristiti sve izvedive mogućnosti. Uz to, poslovne odluke gotovo uvijek podrazumijevaju određeni stupanj rizika. Odluke na korporativnoj razini trebaju uzeti u obzir ove čimbenike u postizanju optimalne strateške kombinacije (Wright, 2019:34).

U samo devet mjeseci COVID-19 je zatamnio gotovo svaku drugu pandemiju ili epidemiju u posljednjih 150 godina i veličinom i utjecajem. Pored ometanja milijuna života, ekonomska šteta bila je i bit će značajna i dalekosežna. Da bi ublažili rizik, korporativni čelnici obično pokušavaju objasniti svaku nesigurnost, ali izazove koje su donijeli nedavni događaji malo koji rukovoditelji su mogli predvidjeti. Iako utjecaj ovih događaja neće biti ujednačen u svim tvrtkama, većina glavnih strateških direktora dijeli istu svijest, te polazi od pitanja kakvu ulogu strategija korporativne funkcije može imati za oporavak poslovanja (Deloitte, 2020:41).

## **2.1.Važnost planiranja strategije**

Kada se govori o planiranju strategije, neizostavno se mora voditi računa i o pripremanju taktičkih planova. Njihova važnost je sadržana u činjenici da oni zapravo trebaju pokazati način primjene kako bi se provele u praksu nakane sadržane u strategijskom planu.

Strategijski plan bi trebao da precizno odgovori na tri pitanja:

- kako doprinijeti povećanju tržišnog udjela
- kako doprinijeti povećanju obima prodaje,
- koje su aktivnosti bitne za povećanje rentabilnosti organizacije

Jedan od posebno interesantnih i značajnih dijelova plana jeste sadržaj akcija kojima treba biti jasno specificirano:

- koja su to tržišta na kojima će organizacija nastupati i koji su to ciljni segmenti tih tržišta kojima će se organizacija posvetiti,
- što je sadržaj akcija koji će se realizirati na datim ciljnim tržištima
- kakva je dinamika primjene strateškog instrumentarija,
- tko je nosioc (koja organizacijska cjelina, koja radna mjesta) pojedinih strateških aktivnosti,

- koje resurse je potrebno angažirati da bi se planirane aktivnosti uspješno realizirale, te koji se efekti mogu očekivati i kolika je vjerovatnost njihovog nastanka (Deloitte, 2020:46).

Nakon što su postavljeni ciljevi i određene planske premise, na redu je provođenje procesa strateškog izbora kako bi se odabrala najbolja strategija. Odabrana strategija se donosi temeljem ograničavajućih čimbenika i kriterija koji su djelovali u vrijeme njezina odabira kao i dostupnost relevantnih informacija u stvarnom vremenu, te mogućnostima analize alternative i neizvjesnosti budućeg razdoblja.

Proces strateškog izbora provodi se u 3 faze:

- Traganje za mogućnostima – kreativna faza u kojoj menadžment istražuje različite mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Vrednovanje mogućnosti – s aspekta njihova doprinosa postavljenim ciljevima i načela ograničavajućih ili strateških čimbenika
- Izbor mogućnosti – odabrana strateška mogućnost je plan koji opisuje način na koji će poduzeće ostvariti postavljene ciljeve

Ograničavajući čimbenici prilikom razmatranja strateških mogućnosti čine resursi poduzeća, sklonost riziku, organizacijske mogućnosti i kompetencije, distribucijski i prodajni kanali, kupci i konkurencija. Resursi poduzeća su financijski, fizički (veličina poduzeća, lokacija, tehnička sofisticiranost, fleksibilnost postrojenja i opreme), ljudski potencijali, tehnološki resursi (inovacije, vlasništvo i sl.). Ako menadžment nije sklon riziku suziti će izbor na one mogućnosti koje poduzeće izlažu malom riziku. Organizacijske mogućnosti i kompetencije, prvenstveno fleksibilnost i prilagodljivost uvjetima na tržištu, utječu na brzinu implementacije strategije. Distribucijski i prodajni kanali, ako ih poduzeće ne posjeduje, također utječu na izbor strateških mogućnosti. Nadalje, kupci odani marki proizvoda predstavljaju barijeru ulasku u industriju u kojoj postoji jaka diferencijacija proizvoda. Dok konkurencija može reagirati na novi ulazak agresivnim rezanjem cijena, pojačanom promidžbom i „neprijateljskim potezima“.

Nakon vrednovanja strateških mogućnosti s aspekta ograničavajućih čimbenika, slijedi pristup sagledavanju strateških mogućnosti u stupnju u kojem susreću sljedeće kriterije: (Buble, 2000:171)



- Vanjska i unutarnja okolina, input informacija za odluke na korporacijskoj i poslovnoj razini. Ako sagledamo vanjsku okolinu s pozicije industrijske okoline, može se bolje sagledati koji je čimbenik relevantan u usporedbi s ostalima. „Prave“ barijere ulaska ili prijetnje mogu biti npr. uredbe vlade ili pravne prepreke.
- Konkurentске prednosti gledane dugoročno osiguravaju profitabilnost. Njihovo je utvrđivanje ključno za uspješno izvođenje.
- Usklađenost strategija je zahtjev da strateška alternativa bude sagledana u kontekstu međusobne usklađenosti i konzistentnosti strategija poduzeća.
- Fleksibilnost posla i poduzeća osigurava se u duljem razdoblju kako ne bi ograničila mogućnost prilagodbe poduzeća na izmjenjene uvjete u budućnosti.
- Misija poduzeća i dugoročni ciljevi moraju biti preneseni svima koji ih trebaju znati putem strategije
- Usklađenost resursa osigurava se dugoročno putem strateških odluka koje su i investicijske

## **2.2. Alternativne strategije**

Alternativne strategije mogu su podijeliti u dvije osnovne skupine i to korporativne strategije i generičke poslovne strategije.

### ***2.2.1. Korporativne strategije***

Korporativna strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmjestaja resursa. Razlikujemo dvije grupe korporacijskih strategija i to glavnu strategiju i poslovni portfolio (Buble, 2000:171)

Glavnu strategiju koja čini opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća, a primjenjuju se najčešće kad poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili nekoliko jako povezanih tržišta. Postoje tri tipa glavne strategije i to strategija kontinuiteta, razvojna strategija i diverzifikacija.

Strategija kontinuiteta koja se primjenjuje ako je poduzeće zadovoljno s prošlom djelotvornošću i odlučuje nastaviti ostvarivati iste ili slične ciljeve. Malog je rizika i učinkovita za uspješna poduzeća u konsolidiranoj industriji i u okolini koja nije promjenjiva. Slična joj je profitna strategija kojom se maksimizira utilizacija resursa i umijeća poduzeća, dok su investicije obično na razini održavanja.

Razvojna strategija može se zasnivati na čitavom nizu strateških pomaka i poslovnih strategija. Razvoj je prirodan strateški izbor poduzeća, a poduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju, grade i održavaju konkurentski položaj. Umjesto prilagodbe okolini, nastoje prilagoditi vanjski svijet sebi. Studije pokazuju da razvojne strategije vode k boljoj djelotvornosti, a pronađena je statistički značajna veza između razvojnih strategija i povrata investicija (Lynch, 2006:65).

„Razlikujemo 3 razvojna pravca: horizontalni razvoj temeljen na razvojnim aktivnostima na postojećoj djelatnosti, asortimanu te organizacijskim znanjima, vertikalni razvoj koji usmjerava poduzeće na širenje prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača te dijagonalni razvoj koji podrazumijeva razvoj djelatnosti drugačije od osnovne“ (Ibidem, 2006:65).

„Horizontalni razvoj uključuje koncentraciju, ekspanziju i okomitu integraciju. Koncentracija predstavlja razvoj poduzeća s postojećim proizvodima na postojećim tržištima., odnosno poduzeće nastoji povećati tržišni udio i time ostvariti bolji konkurentski položaj“ (Ibidem, 2006:65).

Pri ekspanziji poduzeća žele dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti te produbljuju proizvodne linije i šire nastup na druga zemljopisna tržišta. Tržišna ekspanzija je strategija širenja postojećih proizvoda na nova tržišta ili nove tržišne segmente, dok se proizvodna ekspanzija temelji na razvoju asortimana proizvoda ili usluga na postojećim tržištima. „Kombinirana ekspanzija uključuje razvoj i novih proizvoda i tržišta. Okomita integracija usmjerena je na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole u ukupnom lancu vrijednosti“ (Ibidem, 2006:65).

„Dijeli se na uzlaznu usmjerenu na djelatnosti dobavljača, odnosno na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost, te silaznu usmjerenu

na integraciju posrednika i kupaca u realizaciji osnovnih outputa poduzeća“ (Ibidem 2006:65).

Diverzifikacija je oblik razvoja strategije na način da poduzeće uđe u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana. Dijeli se na koncentriranu (povezanu) diverzifikaciju kojom poduzeće ulazi u djelatnost koja ima poveznicu u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, znanjima, potrebama, distribucijskim kanalima, dobavljačima, izvorima sirovina, metodama, menadžerskog know-howa, preklapanja tržišta i sl. i konglomeratsku (nepovezanu) diverzifikaciju kojom poduzeće ulazi u nove proizvode ili usluge znatno različite od njegovih postojećih proizvoda.

Bilo se koja razvojna strategija mora implementirati korištenjem razvojnih instrumenata, odnosno načinom provedbe razvojnih inačica. „Postoje tri načina provedbe razvojnih strategija koje su komplementarne i nisu isključive i to interni (organski) rast, vlasničku integraciju, strateško povezivanje te strategije u kriznim uvjetima“ (Osmanagić Bedenik, 2002:87).

„Interni (organski) rast označava rast poduzeća isključivo iz vlastitih resursa, a poduzeće u potpunosti kontrolira razvoj svoje konkurentske pozicije bez kupnje drugih poslovnih subjekata ili korporativnih aranžmana“ (Ibidem, 2002:87).

Ovo se ujedno najčešće najsporiji način rasta. „Vlasnička integracija podrazumijeva rast kroz spajanja ili pripajanja samostalnih poslovnih subjekata, a pri čemu se dva ili više poduzeća usuglase oko stapanja u novi entitet“ (Ibidem, 2002:88).

Akvizicijom poduzeće kupuje drugo i uključuje ga u svoj poslovni sustav, a može biti prijateljska uz dogovor svih strana ili neprijateljska gdje izostaje suglasnost vodstva poduzeća koje će biti pripojeno. Kada se spajanje ili akvizicija odvija unutar iste industrije riječ je o horizontalnoj integraciji. Strateško povezivanje je kada neovisna poduzeća zadržavaju samostalnu strategiju na razini poduzeća no zajednički rade na ostvarenju strateških projekata. Idealni su kad suradnja obuhvaća jedan ili nekoliko strateških segmenata poslovanja, dok se spajanje kao skuplja varijanta sugerira kad se prožima i povezuje većina poslovnih funkcija i procesa.

Kriza označava situaciju koja predstavlja opasnost za opstanak poduzeća, neplanirani je i neželjeni proces koji može ugroziti ili čak onemogućiti razvoj poduzeća. „U kriznim uvjetima treba težiti k opstanku poduzeća, a razvojna strateška usmjerenja padaju u drugi plan. Dvije su temeljne strategije u kriznim uvjetima i to strategije konsolidacije te strategija napuštanja“ (Osmanagić Bedenik, 2002:87).

Svrha strategija konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja konkurentne sposobnosti. Poduzeće može promijeniti osnovnu strategiju, povećati operacijsku djelotvornost i/ili se rasteretiti nepotrebnih poslovnih i organizacijskih balasta. Konsolidacija se temelji na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti ili razvijati te izradi scenarija i strategija odbacivanja, obnavljanja i razvoja (Ibidem, 2002:88).

Konsolidacijske strategije čine strateški zaokret kojim uspostavljamo narušeni sklad između poduzeća i okoline promjenom strateške pozicije, zatim probir i fokusiranje čiji je cilj povećanje profita u kratkom roku uz poboljšanje izgleda za opstanak te kontrakcija kojom se smanjuje veličina poduzeća bilo prodajom dijela biznisa ili postojeće imovinske baze.

Ukoliko analizom se utvrdu da pojedina djelatnost nema izglednu budućnost pristupa se strategiji napuštanja. Napuštanje može biti brzo ili fazno, a ako dođe do odluke o faznom povlačenju onda je prije izlaska moguće provesti strategiju ubiranja plodova, kojom se žele maksimizirati kratkoročni poslovni rezultati smanjenjem troškova i povećanjem novčanih primitaka u kratkom razdoblju. Nadalje moguće je napustiti djelatnost prodajom cijelog ili dijela poduzeća, a provodi se kad ne postoji konkurentna prednost poduzeća, mijenja se misija i vizija ili postoje financijski motivi vlasnika. Gašenje (likvidacija) cijelog ili dijela poduzeća provodi se kad je izlaz iz industrije jedina strateška opcija, čime poduzeće prestaje postojati.

Drugu skupinu korporacijskih strategija sačinjavaju poslovne portfolio matrice. One su alat koji pomaže u optimizaciji strateškog odlučivanja, one naglašavaju kvalitetno vrednovanje doprinosa svake jedinice unutar složenih poduzeća i pojašnjavaju načine kako se strategije pojedinih jedinica uklapaju u ukupnu strategiju poduzeća. Najvažnije matrice su:

- portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela
- portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage

- portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja i
- portfolio matrica politike strateškog usmjeravanja.

Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela razvila je krajem 1960-ih konzultantska tvrtka Boston Consulting Group (BCG). Matrica je temelj za izgradnju ukupne korporacijske strategije kako bi se postigla sinergija različitih poslovnih jedinica u različitim industrijama. Svaka strateška poslovna jedinica definirana je trima parametrima: relativnim tržišnim udjelom, stopi industrijskog rasta i veličini ostvarene prodaje. Interpretacija BCG matrice osigurava jednostavan, snažan i cjelovit prikaz jakosti i slabosti korporacijskog portfolija poslovnih jedinica.

Portfolio matricu industrijskog rasta i relativnog tržišnog udjela razvili su, početkom 70-ih godina prošlog stoljeća, analitičari General Electrica i konzultantske tvrtke McKinsey & Co., a temelji se na dvjema varijablama, industrijskoj privlačnosti kao indikatoru dugoročnog prosječnog profitnog potencijala i poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti strateških poslovnih jedinica u odnosu na konkurenciju. Svaka od spomenutih varijabli kombinacija je skupa konkurentnih i drugih činitelja, stoga se zove i multifaktorska matrica, a čini ju 9 polja te se najviše koristi u razmatranju strategije poslovnih cjelina velikih poduzeća. Kako se na prethodno pojašnjenjnoj matrici ne može kvalitetno prikazati položaj poslovnih jedinica koje počinju rasti u mladim industrijama niti jedinice koje postaju „pobjednici“ zato što industrija ulazi u fazu intenzivnog rasta, jedna od najpoznatijih konzultantskih tvrtki, Arthur D. Little (ADL), razvila je konzistentno strukturiranu portfolio metodologiju za razmatranje strategija ovisnih o životnom ciklusu industrije. ADL portfolio matrica pogodna je za primjenu u manjim višeindustrijskim poduzećima kao i za strateške poslovne cjeline većih poduzeća.

Portfolio matrica politike strateškog usmjeravanja ili DPM razvijena je sredinom 70-ih godina prošlog stoljeća u korporaciji Shell Chemicals U.K., kao svojevrsna inačica portfolio matrice industrijske privlačnosti i poslovne snage. Predstavlja portfolio model kojemu je svrha usklađivanje cash flowa u složenim sustavima, a posebno je prikladan za poduzeća koja imaju aktivnosti u kapitalno intenzivnim industrijama. Ima 3 varijacije: jači naglasak na strukturiranom i kvantitativnom pristupu određivanja položaja poslovne jedinice na matrici, jasnije strateške preporuke i mogućnost analize rizika okoline povezanog sa strateškim preporukama na matrici. Dimenzije DPM-a su: konkurentska sposobnost poduzeća, određena

relativnim tržišnim udjelom, proizvodnim i uslužnim sposobnostima te istraživačko-razvojnim potencijalom i profitne perspektive poslovnog sektora određena veličinom, rastom i kvalitetom tržišta u smislu profitnosti, konkurentskom strukturom, ulogom tehnologije te sociopolitičkim i inim činiteljima vanjskog utjecaja. Glavni nedostatak DPM matrice je subjektivnost u izboru kriterija i postupku ocjenjivanja (Aaker, 2005:224).

### ***2.2.2. Generičke poslovne strategije***

Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti postići konkurentsku prednost, važno je definirati vrste prednosti i tržišno područje koje želi usluživati. Konkurentska prednost postoji kada je poduzeće djelotvornije od suparnika u obrani nasuprot konkurentskim silama, uspješnije u privlačenju kupaca i njihovu uvjeravanju da su im proizvodi superiorni, bolji u ponudi dobrog proizvoda po niskoj cijeni ili imaju veći stvarnu ili opaženu vrijednost za kupce. Najvažnije razlike među konkurentskim strategijama svode se na dva pitanja: da li je ciljana tržišna skupina široka ili uska? i je li konkurentska prednost koju poduzeće priželjkuje vezana uz niske troškove ili uz diferencijaciju proizvoda? Odluka kojom će se generičkom strategijom poduzeće koristiti, vjerovatno je najvažnije obvezivanje, jer utječe na strateške akcije i oblikuje potragu za konkurentskom prednošću nad suparnicima.

Porter je identificirao 3 generičke poslovne strategije, razmatrajući konkurentske prednosti sa širinom konkurentskog područja i to strategiju vodstva u troškovima, strategiju diferencijacije te strategiju fokusiranja. Konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Zahtjeva jasno i nedvojbeno strateško određenje. Poduzeće se orijentira na stalno smanjenje troškova u svim segmentima poslovanja. Potrebno je razvijati „kulturu niskih troškova“ u kojoj će menadžment, procesi, strukture, nagrađivanje i svaki drugi organizacijski činitelj biti uokviren zahtjevom permanentnog smanjivanja troškova (Aaker, 2005:225).

Strategija niskih troškova ima više izgleda za uspjeh u industrijama u kojima nema previše radikalnih tehnoloških i marketinških promjena ili su one barem predvidljive.

Strategija diferencijacije se svodi na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može, na bolji način, razlikovati od svoje konkurencije.

Kupcima se nudi nešto jedinstveno i vrijedno za njih, što im drugi ponuđači u industriji ne nude. Poduzeća često brkaju diferencijaciju s kvalitetom. Diferencijacija uključuje i kvalitetu, ali je mnogo šira koncepcija. Kvaliteta je uglavnom vezana za fizički proizvod, dok se strategijom diferencijacije nastoji stvoriti vrijednost za kupce putem cijelog lanca vrijednosti. Diferencijacija može biti bazirana na samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti. Posjedovanje konkurentske prednosti pruža mogućnost povlaštenog položaja prema kupcima koji poduzeću pruža sljedeće strateške mogućnosti: postavljenja premijske cijene, povećanje razine prodaje i/ili izgradnje lojalnosti kupaca. Ako diferencijacija poduzeća nije korisna kupcima, onda ne vodi konkurentskoj prednosti. Za izradu strategije diferencijacije i ocijene razne diferencijacijske pristupe, menadžeri moraju dobro poznavati izvore diferencijacije i aktivnosti koje kreiraju jedinstvenost.

Konkurentska se prednost može graditi u cijeloj industriji, ali i uskom konkurentskom području. Fokusiranjem poduzeće može postići iznadprosječne profite u zaštićenim industrijskim segmentima. Uspješna strategija fokusiranja usmjerena je na iskorištavanje razlike među segmentima s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije. Kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Postoje dvije inačice strategije fokusiranja, a obje su usmjerene na razlike između segmenta i ostatka industrije: troškovno vodstvo u segmentu i diferencijacija u segmentu. Ako poduzeće može postići i održati diferencijaciju ili troškovno vodstvo u profitabilnom segmentu, onda će biti iznad prosječno profitan konkurent u industriji, neovisno o veličini i snazi u odnosu prema najvećim industrijskim poduzećima. Ako fokusiran ciljni segment nije znatno različit od drugih industrijskih segmenata ili industrije općenito, tada strategija fokusiranja nema izgleda za uspjeh (Aaker, 2005:226).

### **2.3. Pojam strategije poduzeća**

Strategija poduzeća je plan koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanja tržišne pozicije, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. Prvu definiciju strategije dao je Alfred Chandler u knjizi „Strategija i struktura“, 1962. godine, a ona je glasila: strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva“. Na

tu se definiciju naslanjaju se i Learned at al, s Harvarda, koji definiraju strategiju kao „obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva“. Sredinom 1960-ih, Nadalje, Igor Ansoff iznosi da strategija čini „zajedničku nit“ za 5 međusobno povezanih pitanja: područja proizvodnje, vektora rasta, konkurentske prednosti, interno generirane strategije i donošenje ili kupnje odluka. Rad spomenutih ranih autora postavio je temelje proučavanja strategije koji se odnose na vezu između strategije i performansi, važnost internih sposobnosti i resursa kao i eksterne okoline, razliku formulacije i implementacije, kao i aktivnu ulogu menadžera u definiranju i realiziranju strategije.

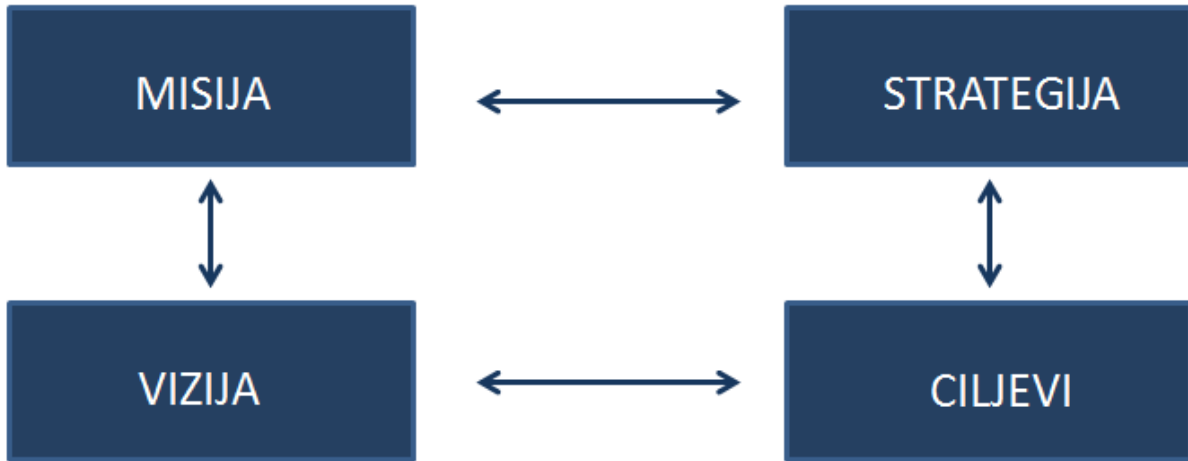
Strategija nekog poduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privlačiti kupce, kako će reagirati na promjenu tržišnih uvjeta, kako će se uspješno natjecati, povećati poslovanje, upravljati funkcijskim dijelom djelatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te kako će ostvariti rezultate rada. Ona ističe proizvode ili usluge, segmente kupaca i poslovne pristupe koje se namjerava naglasiti. Svako poduzeće ima priliku za izradu strategije koja odgovara situaciji u kojoj se nalazi i koja se razlikuje od strategije njegovih konkurenata.

Razlika između moćne ili obične strategije jest menadžerska sposobnost povlačenja poteza na tržištu ili interno, koja poduzeće čini prepoznatljivim, odnosno koja mu daje konkurentsku prednost. Strategija je mješavina proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i financijskih rezultata poduzeća i reakcije na nepredviđena događanja i nove tržišne uvjete. Ona je stalan proces, ona je u svakoj svojoj točki fluidna. Promjenjive okolnosti i stalni menadžerski naponi za poboljšanje strategije uzroci su što se ona tijekom vremena mijenja i evoluira. To znači da treba obratiti pažnju na rana upozorenja na buduće promjene, proaktivno tragati za novim putovima ili usavršavati postojeće, brzo i inovativno se prilagođavati kad se na putu nađu neočekivane prepreke.

Usko vezan uz koncept strategije je i poslovni model poduzeća. Poslovni model nekog poduzeća je menadžerski nacrt kako će i zašto ponude proizvoda ili usluga generirati prihode, troškove i profit. Strategija poduzeća većinom se odnosi na konkurentske inicijative i poslovne pristupe, dok se poslovni model poduzeća bavi pitanjem ukazuju li prihodi ili troškovi, kao rezultat strategije na održivost djelatnosti. Što je strategija bolje koncipirana i što se uspješnije provodi, to je vjerojatnije da će poduzeće imati bolji učinak na tržištu.



Zadaci izrade i provedbe temeljne su menadžerske funkcije i zato je provedba strategije najpouzdaniji recept uspjeha nekog poduzeća.



Slika 1. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije

Izvor: Buble i sur. 2005:85.

Strateški je menadžment veoma kompliciran proces, koji uključuje i definiranje strategije, kao i njenu implementaciju. Obvezivanjem poduzeća na određeni smjer menadžment se obvezuje na donošenje odluka glede izgleda i tržišne pozicije. Pri određivanju smjera i obrazlaganja poslovnog razloga za izabiranje tog smjera u obzir treba uzeti nekoliko čimbenika, što se odvija kroz 5 etapa koje ovdje navodim:

- Analiza okoline (interna i eksterna)
  - Postavljanje usmjerenja organizacije (vizija i misija)
  - Formuliranje strategije
  - Implementacija strategije
  - Kontrola i evaluacija strategije
- 2.3.1. Vizija i oblikovanje vizije

„Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna“ (Stacey, 1977: 328).

Naravno, postoji više definicija vizije, a jedna od njih je da ona predstavlja inspiraciju i smisao onoga što treba biti napravljeno, odnosno predstavlja ideju vodilju. „Iako između

vizije i misije postoji velika razlika često se isprepliću. Upravo zbog toga ih neki autori promatraju kao jednu cijelinu i spajaju pod pojmom strateška namjera“ (Hamel, Prahalad, 1989:67).



Slika 2.. Oblikovanje vizije

Izvor: Collins, Porras, 1994:160.

Oblikovanje vizije jedan je od osnovnih zadataka najvišeg menadžmenta, koji zahtjeva ne samo stratešku orijentaciju menadžera već i to da budu pravi vizionari. Da bi vizija funkcionira kao menadžerski alat, ona mora biti jasna u pogledu djelatnosti, te mora biti referenta točka za donošenje strateških odluka i pripremanju poduzeća za budućnost. Ona mora kazivati nešto konkretno kako menadžment namjerava pozicionirati poduzeće u budućnosti, mora biti pomalo iznad mogućnosti poduzeća. Stvaranje dobro osmišljene vizije zahtjeva sveobuhvatni pristup viziji koji sadrži više elemenata.

Najpotpuniji pristup definiranju vizije nalazimo u djelima Collinsa i Porrasa, koji smatraju da se vizija sastoji od dvije osnovne komponente: (Collins, Porras, 1994: 157)

- **temeljne ideologije** koja definira zašto poduzeće postoji, njegove trajne značajke i ima li dosljedan i autentičan identitet. Sastoji se od dva dijela:
  - *temeljnih vrijednosti* koje predstavljaju osnovne pretpostavke i uvjerenja koja su presudna za ponašanje zaposlenika i poduzeća u cjelini. Postavljaju se

neovisno o trenutnoj situaciji u okolini, zahtjevima potrošača, konkurenata i sl. Teži se da u njihovom oblikovanju sudjeluju i zaposlenici kako bi činile zajedničke vrijednosti koje podržavaju svi zaposleni. Sugerira se definiranje 3 do 5 osnovnih vrijednosti koje su ključne, duboko ukorijenjene i ne traže izmjene u budućnosti.

- *temeljne svrhe* kao višeg ideala za postojanje poduzeća i čini razlog postojanja organizacije, odražava svojevrsnu idealističku motivaciju za obavljanje organizacijskog posla, a osnovna joj je uloga da vodi i inspirira. Svrha mora biti nepromijenjena dugi niz godina i ne smije se poistovjetiti s dugoročnim ciljevima ili kratkoročnim poslovnim strategijama.
- **vizionarska budućnost** koja sastoji se od smionog cilja postavljenog na rok od 10 do 30 godina i živopisnog opisa cilja. Predstavlja vidljiv element vizije, mora biti izazovna i motivirajuća jer se prema njoj usmjerava poslovna budućnost (Collins, 1994:157).

Poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svima u poduzećima bila dostupna i služila kao konkretna vodilja pri donošenju odluka. Smatra se da dobro oblikovana vizija mora biti kratka i jasna, specifična, ambiciozna i motivirajuća, prepoznatljiva svakome, svatko u poduzeću mora biti uključen u njen razvoj, vremenski ograničena, povezana s temeljnim vrijednostima te uključivati etičke standarde i kulturne komponente. Učinkovito objavljena vizija najvredniji je menadžerski alat za poticanje osoblja na predano izvršavanje akcija kojem će realizirati viziju (Ibidem, 1994:158).

### ***2.3.2. Misija i sadržaj misije***

Misija je prema mnogima najvažniji element strateškog menadžmenta koji objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu. Misija definira svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuje od svojih konkurenata i razlog je njegova postojanja. Postoji mnogo različitih stajališta u pogledu sadržaja misije, no obično se mogu svrstati u 3 osnovna pristupa: (Campbell, 1991:10 i 11)

- misija je sredstvo strategije i početni je korak u strateškom menadžmentu
- misija je kulturna kohezija koja omogućava poduzeću da funkcionira kao jedinstven kolektiv, a rezultira poslovnom filozofijom

- objedinjenje gore navedenih pristupa koje omogućava sveobuhvatno definiranje misije. Ovom se pristupu priklanja sve više autora.

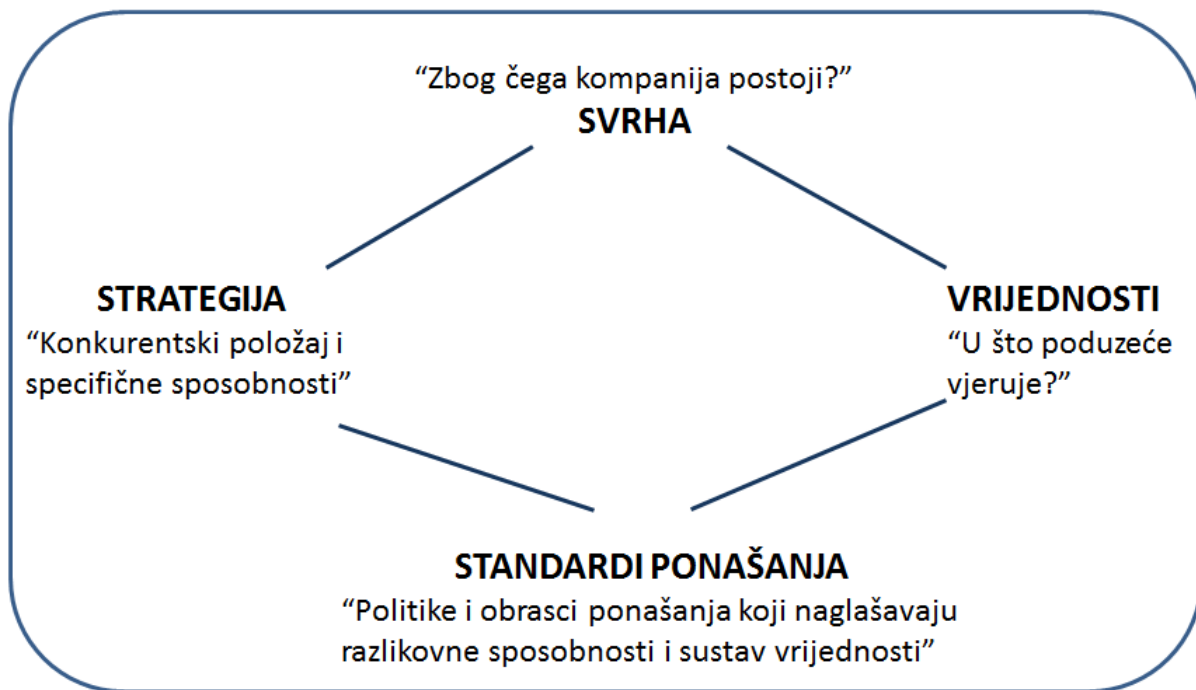
Zbog različitih i često oprečnih stajališta u pogledu sadržaja misije, mnoga ju poduzeća nemaju. Menadžeri tih poduzeća su skeptični prema koristi misije, a od operativnih poslova nemaju vremena posvetiti se strateškom planiranju. Unatoč tome znanstvenici preporučuju definiranje misije jer ona daje smisao smjeru kretanja poduzeća i drži ga na okupu (Lynch., 1997:427).

To je potvrđeno i mnogim istraživanjima gdje se kao najvažniji razlozi za oblikovanje misije navode: misija je vodič sustavu strateškog planiranja, definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti, određuje zajedničku svrhu, promovira smisao zajedničkih očekivanja svih zaposlenika te daje smjernice stilovima vođenja (Baetz, Bart, 1996:528).

Definiranje misije poduzeća vrlo je dugotrajan posao, a može potrajati čak i godinama. Važno je da misija nije nametnuta od strane vodstva poduzeća jer su takve u pravilu nedjelotvorne.

Kako postoje različiti pristupi misiji tako postoje i različiti stavovi o njenom sadržaju. Najpotpuniji pristup koji objedinjuje strateške i filozofske aspekte misije je Ashridgeov model misije prikazan na slici 3 (

[https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK2\\_Campbell\\_Yeung\\_1991\\_Creating%20a%20sense%20of%20mission.pdf](https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK2_Campbell_Yeung_1991_Creating%20a%20sense%20of%20mission.pdf); ostvaren pristup 19.8.2020)



Slika 3.. Ashridgeov model misije

Izvor: Campbell, Yeung, 1991:13

Ashridgeov se model sastoji od 4 elementa:

- **svrha** koja daje odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji, a može biti stvaranje što veće vrijednosti za svoje vlasnike, zadovoljenje nekih ili svih zainteresiranih strana ili čak ostvarenje viših ideala koji nadilaze prethodno navedenu svrhu. Kako bi se razvila svrha u konkurenciji s drugim poduzećima potrebno je pronalaženje načina na koji će to učiniti odnosno razvoj strategije.
- **Strategija** definira posao u kojemu poduzeće djeluje i konkurira s drugim poduzećima, položaj koji želi držati u tom poslu, konkurentsku prednost koji planira stvoriti i specifične sposobnosti kojima će to postići.
- **Standardi ponašanja** određuju ponašanje zaposlenika i menadžera. Svrha i strategija prevode se u politiku, akciju i postupke kroz koje menadžeri mogu poboljšati performansu poduzeća te kroz primjerenije ponašanje prema dobavljačima, konkurentima i kupcima steći bolji konkurentski položaj na tržištu.
- **Vrijednosti** čine uvjerenja i moralna načela na kojima se temelji organizacijska kultura. Iako su dio vizije poduzeća, zbog svoje važnosti sastavni su dio i misije gdje daju smisao normama i standardima ponašanja.

Izjava o misiji naznačuje opći smjer u koje se poduzeće kreće, njezin je zadatak da svim interesnim grupama unutar poduzeća i izvan njega objasni svrhu postojanja poduzeća te posao kojim se bavi. Ona mora reći dovoljno da bude važna i poticajna, no ne smije biti tako dugačka da ju je nemoguće zapamtiti. Izjava o misiji trebala bi biti tržišno orijentirana, realna i provediva, motivirajuća, specifična, fleksibilna te jasna (Digman, 1986: 136.).

Uključenost u oblikovanje izjave o misiji pridonijet će osjećaju zajedništva i ostvarenju misije. Jednom donesena izjava o misiji mora se prenijeti interesnim skupinama, a često je zbog svoje važnosti početna točka prezentacije poduzeća važnim kupcima i investitorima.

### ***2.3.3. Dugoročni ciljevi***

Nakon definiranja vizije i misije, sljedeći je korak menadžmenta definiranje dugoročnih ciljeva. Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o viziji i misiji i pretvaraju ih u specifične obveze, obično ono što se treba napraviti i rok kada cilj treba biti proveden (Lynch, 2006:49).

Obično se odnose na razdoblje od 3 do 5 godina. Dobro izraženi ciljevi su mjerljivi. Predstavljaju standard prema kojem se vrednuju pojedinci, timovi, odjeli i čitavo poduzeće. Trebaju se postaviti na korporacijskoj, poslovnoj i financijskoj razini. Proces postavljanja ciljeva završen je tek kada dugoročni ciljevi na svim spomenutim razinama podupiru ostvarivanje strateških ciljeva. Isto je tako važno voditi računa o raznim interesnim skupinama, posebno onima s najvećom snagom.

Kako bi postigla stratešku perspektivu, poduzeća obično postavljaju dugoročne ciljeve za jedno ili više od sljedećih područja: (Ibidem, 2006:50).

- **Profitabilnost** o kojoj ovisi sposobnost poduzeća za opstanak i razvoj u budućnosti. Kako bi osigurali atraktivni povrat kapitala investitorima i kontinuirana unutarnja financijska sredstva neophodna za rast i poslovanje poduzeća, menadžment postavlja strateške ciljeve poput ostvarivanja određene razine profita ili stope povećanja profita izražene kroz zaradu po dionici, stopi povrata kapitala ili stopi povrata investicija.
- **Proizvodnost**, odnosno povećanje iste pozitivno djeluje na konkurentski položaj i stvara povoljne šanse za povećanje tržišnog udjela i profitabilnosti. Često se kao cilj

navodi određena razina proizvodnosti, odnos između broja proizvedenih jedinica i inputa po jedinici proizvoda ili smanjenje škarta, broja pritužbi kupaca ili bolje iskorištenje kapaciteta.

- **Konkurentski položaj** cilj je koji si često postavljaju velika i/ili ambiciozna poduzeća. Izražava se ukupnom prodajom na tržištu ili tržišnim udjelom.
- **Razvoj zaposlenika** važan je jer se kroz specijalizacije, dodatna znanja, mogućnosti napredovanja i sl povećava i produktivnost poduzeća te smanjuju troškovi i vrijeme obrtaja. Lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika vezana je za produktivnost istih.
- **Dobri odnosi** sa zaposlenicima važni su menadžerima jer na taj način sprječavaju usporavanje rada, štrajkove i fluktuaciju, a povećavaju produktivnost i moral zaposlenih.
- **Tehnološko vodstvo** omogućava poduzeću osvajanje velikog dijela tržišta prije nego ga konkurenti dostignu, također omogućava ubiranje većeg profita. Usprkos tome, biti sljedbenik u tehnološkom razvoju može značiti uspješan dugoročni cilj no uz drugačije definiranu strategiju.
- **Odgovornost prema kupcima i društvu** nešto je čega poduzeća moraju biti svjesna. Ciljevi vezani uz to mogu biti doniranje u humanitarne i obrazovne svrhe, javne i političke aktivnosti, dobrobit zajednice, obnova urbanih sredina i sl.

Dugoročni ciljevi polazna su točka pri definiranju strategije, iz tog razloga oni moraju biti jasni i razumljivi svim razinama menadžmenta i zaposlenicima, prihvatljivi svim interesnim skupinama, fleksibilni zbog dinamičnog okruženja, mjerljivi, izazovni no ostvarivi. Ciljevi bi trebali služiti kao sredstvo menadžmenta za naprezanje poduzeća da postigne puni potencijal (Thompson, Strickland, 2008:41).

Iz navedenog vidljivo je da postoji mnogo ciljeva koji objedinjuju razne interese. Posao menadžmenta također je i razrješenje eventualnih konflikata među interesnim skupinama vezanim za prioritete ostvarenja ciljeva na svakoj organizacijskoj razini.

## 2.4. Osobitosti strateškog planiranja

Poslovno planiranje ili strateško planiranje odnosi se na dugoročni smjer organizacije. Svrha planiranja je definirati kojim će se poslovima organizacija baviti i uskladiti te aktivnosti s okolišem i organizacijskim resursima, tako da postoji minimalizacija prijetnji i maksimizacija prilika (McDonald, 1996:5).

Poslovni plan trebao bi biti dovoljno dugačak da sadrži dovoljno informacija, ali ne toliko dugo da preplavi čitatelja. Fokus bi trebao biti na budućim akcijama potkrijepljenim financijskim podacima, a ne masom povijesnih podataka.

Tržišta su rijetko statična. S promjenama u poslovnom okruženju pojavljuju se nove prilike, te tvrtke redefinišu svoje strategije i postoji potreba za poslovnim planiranjem. Svrha poslovnog plana je odrediti koje strategije usvojiti prilikom uočavanja poslovnih prilika (Jobber, 2004: 26).

U poslovnoj politici privrednih subjekata govori se o poslovnoj strategiji ili taktici. „Strategijom se utvrđuju globalni razvojni planovi i ciljevi pojedine privredne organizacije. Razvojna politika privrednih subjekata sama po sebi je strategija odnosno poslovna strategija. Ona je dugoročni izraz razvojnih ciljeva, stoga se i najčešće govori o strategiji razvoja“ (Ruža 1988:182)

„U poslovnim školama strategija se određivala induktivnim putem: polazilo se od poslovnog slučaja te se ovisno o specifičnim internim sposobnostima svakog poduzeća i njegove okoline određivala strategija (case-by-base basis)“ (Kipling, Cailluet, 2010:79).

Prema Mintzbergu strategija bi se trebala temeljiti na pet koncepata koji u engleskom jeziku počinju sa slovom „P“: (Ibidem, 2010:79).

- plan (plan);
- zanat (ploy);
- pozicija (position);
- perspektiva (perspective);
- uzorak, šablona (pattern).



Kada se govori o planiranju strategije, neizostavno se mora voditi računa i o pripremanju taktičkih planova. Njihova važnost je sadržana u činjenici da oni zapravo trebaju pokazati način primjene kako bi se provele u praksu nakane sadržane u strategijskom planu.

Strategijski plan bi trebao da precizno odgovori na tri pitanja:

- kako doprinijeti povećanju tržišnog udjela
- kako doprinijeti povećanju obima prodaje,
- koje su aktivnosti bitne za povećanje rentabilnosti organizacije

Jedan od posebno interesantnih i značajnih dijelova plana jeste sadržaj akcija kojima treba biti jasno specificirano:

- koja su to tržišta na kojima će organizacija nastupati i koji su to ciljni segmenti tih tržišta kojima će se organizacija posvetiti,
- što je sadržaj akcija koji će se realizirati na datim ciljnim tržištima
- kakva je dinamika primjene strateškog instrumentarija,
- tko je nosioc (koja organizacijska cjelina, koja radna mjesta) pojedinih strateških aktivnosti,
- koje resurse je potrebno angažirati da bi se planirane aktivnosti uspješno realizirale, te koji se efekti mogu očekivati i kolika je vjerojatnost njihovog nastanka (Kipling, Cailluet, 2010:46).

Nakon što su postavljeni ciljevi i određene planske premise, na redu je provođenje procesa strateškog izbora kako bi se odabrala najbolja strategija. Odabrana strategija se donosi temeljem ograničavajućih čimbenika i kriterija koji su djelovali u vrijeme njezina odabira kao i dostupnost relevantnih informacija u stvarnom vremenu, te mogućnostima analize alternative i neizvjesnosti budućeg razdoblja.

Proces strateškog izbora provodi se u 3 faze:

- Traganje za mogućnostima – kreativna faza u kojoj menadžment istražuje različite mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Vrednovanje mogućnosti – s aspekta njihova doprinosa postavljenim ciljevima i načela ograničavajućih ili strateških čimbenika

- Izbor mogućnosti – odabrana strateška mogućnost je plan koji opisuje način na koji će poduzeće ostvariti postavljene ciljeve

Ograničavajući čimbenici prilikom razmatranja strateških mogućnosti čine resursi poduzeća, sklonost riziku, organizacijske mogućnosti i kompetencije, distribucijski i prodajni kanali, kupci i konkurencija. Resursi poduzeća su financijski, fizički (veličina poduzeća, lokacija, tehnička sofisticiranost, fleksibilnost postrojenja i opreme), ljudski potencijali, tehnološki resursi (inovacije, vlasništvo i sl.). Ako menadžment nije sklon riziku suziti će izbor na one mogućnosti koje poduzeće izlažu malom riziku. Organizacijske mogućnosti i kompetencije, prvenstveno fleksibilnost i prilagodljivost uvjetima na tržištu, utječu na brzinu implementacije strategije. Distribucijski i prodajni kanali, ako ih poduzeće ne posjeduje, također utječu na izbor strateških mogućnosti. Nadalje, kupci odani marki proizvoda predstavljaju barijeru ulasku u industriju u kojoj postoji jaka diferencijacija proizvoda. Dok konkurencija može reagirati na novi ulazak agresivnim rezanjem cijena, pojačanom promidžbom i „neprijateljskim potezima“.

Nakon vrednovanja strateških mogućnosti s aspekta ograničavajućih čimbenika, slijedi pristup sagledavanju strateških mogućnosti u stupnju u kojem susreću sljedeće kriterije:

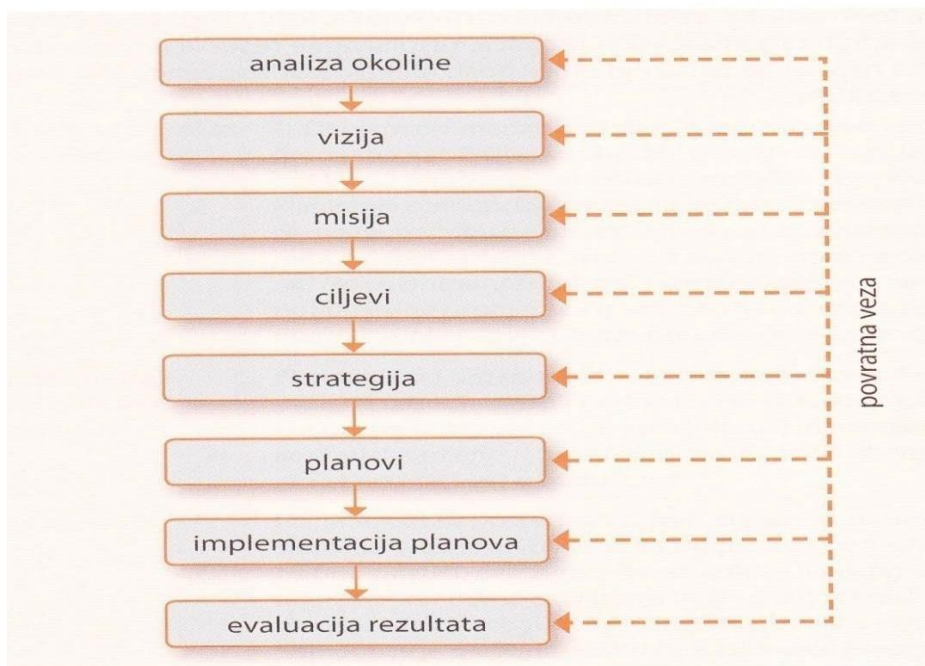
- Vanjska i unutarnja okolina, input informacija za odluke na korporacijskoj i poslovnoj razini. Ako sagledamo vanjsku okolinu s pozicije industrijske okoline, može se bolje sagledati koji je čimbenik relevantan u usporedbi s ostalima. „Prave“ barijere ulaska ili prijetnje mogu biti npr. uredbe vlade ili pravne prepreke.
- Konkurentne prednosti gledane dugoročno osiguravaju profitabilnost. Njihovo je utvrđivanje ključno za uspješno izvođenje.
- Usklađenost strategija je zahtjev da strateška alternativa bude sagledana u kontekstu međusobne usklađenosti i konzistentnosti strategija poduzeća.
- Fleksibilnost posla i poduzeća osigurava se u duljem razdoblju kako ne bi ograničila mogućnost prilagodbe poduzeća na izmijenjene uvjete u budućnosti.
- Misija poduzeća i dugoročni ciljevi moraju biti preneseni svima koji ih trebaju znati putem strategije
- Usklađenost resursa osigurava se dugoročno putem strateških odluka koje su i investicijske

„Planiranje je predviđanje budućnosti u svrhu anticipiranja budućih prilika i prijetnji. Možemo reći da je planiranje proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanja kako će postići te postavljene ciljeve“ (Genzić, 2014).

Cilj planiranja je odrediti kako da se koristi resursima prema uputama menadžmenta. „Planiranje je zahtjevan proces jer je nemoguće točno predvidjeti budućnost. Porast važnosti planiranja je posljedica: povećane konkurencije, globalizacije, nove ekonomije i turbulentne okoline“ (Gatewood, 1995:6).

„Planiranje, koje je primarna funkcija menadžmenta, možemo definirati kao kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća“ (Buble, 2006: 109).

Planiranje je intelektualno zahtjevan proces jer traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i preciznim procjenama. Svatko od nas je u svome životu nešto planirao, pa tako i svako poduzeće ima potrebu planirati, jer bez planiranja poduzeće propada. U dinamičnom o neizvjesnom okruženju, za poduzeće je najvažniji opstanak i zbog toga je nužno planirati kako bi se poboljšalo poslovanje, ostvarili ciljevi i svrha poduzeća.

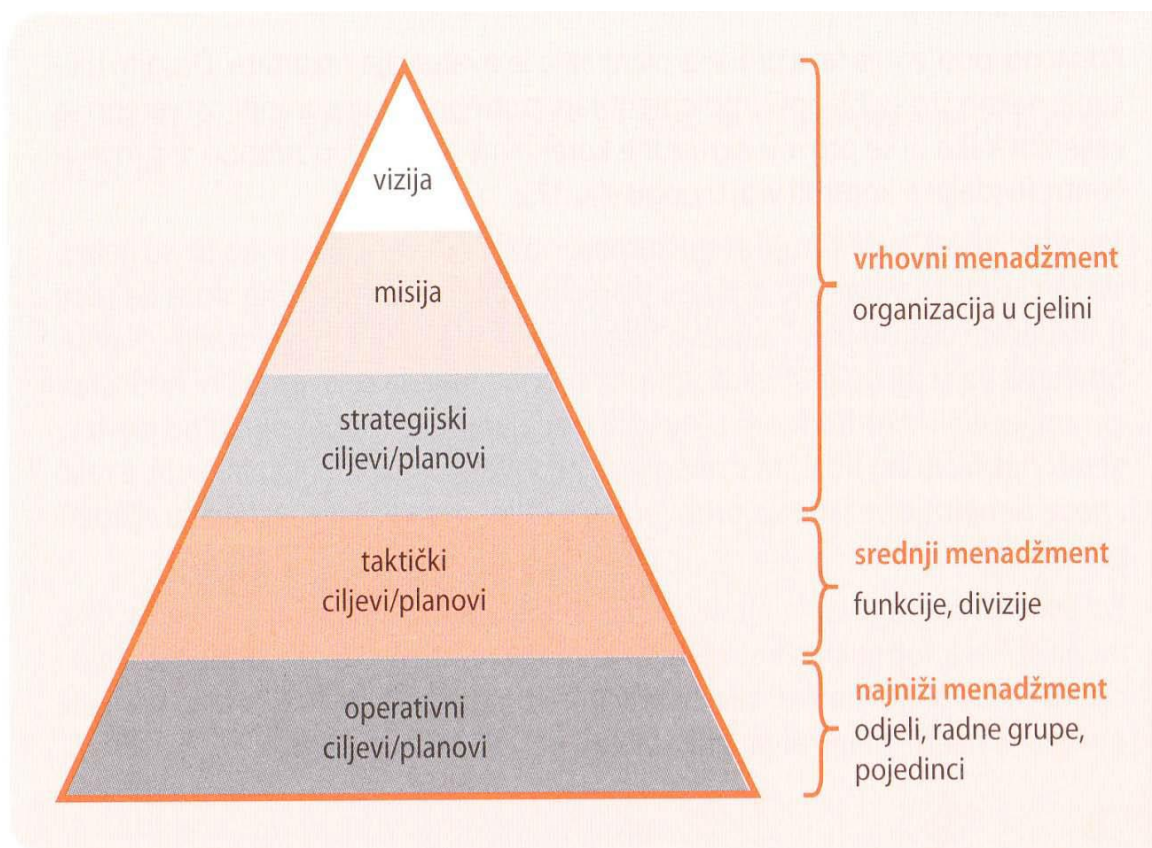


Slika 4. Proces planiranja  
Izvor: Sikavica, et al., 2008:144.

Planiranje je najvažniji zadatak menadžera u oblikovanju okruženja, odnosno organizacije kako bi djelovanje pojedinaca koji rade zajednički bilo učinkovito. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga u kojoj situaciji i gdje smo sada i onoga gdje želimo ići i što želimo postići.. Planiranje je također intelektualno zahtjevan proces koji traži svjesno određivanje smjerova djelovanja i temeljenje odluka na svrsi, znanju i ispravnim procjenama.

Planiranjem se organizacija priprema za nadolazeće uvjete poslovanja. Planiranje važno za sve vrste organizacija:

- velike i male
- jednostavne i složene
- profitne i neprofitne
- državne i privatne

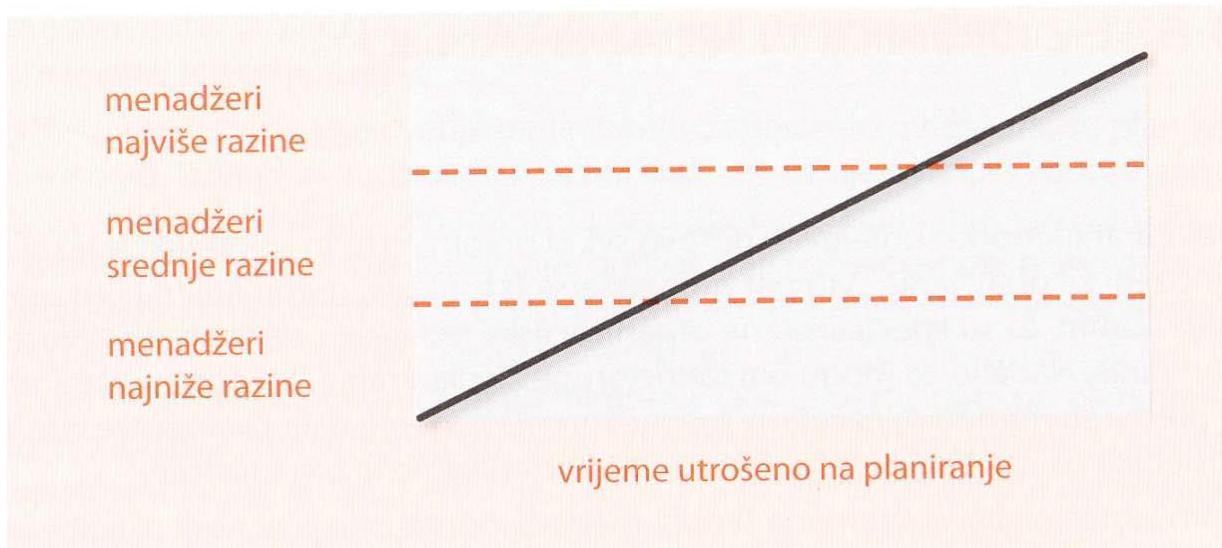


Slika 5. Razine planiranja

Izvor: Sikavica, et. al. 2008:145.

Razlozi koji planiranje, uz kontroliranje čine jednim od najbitnijih elemenata menadžmenta su:

- usmjeravanje organizacije ( ciljevi, strategije i planovi usmjeravaju organizaciju)
- fleksibilnost organizacije ( prilagođavanje promjenljivim uvjetima poslovanja)
- koordinacija rada (planiranje temelj koordinacije)
- smanjivanje rizika i neizvjesnosti ( ne može isključiti rizik u potpunosti, ali ga može smanjiti)
- usmjerenost na budućnost i promjene
- bolja kontrola (kontrola i planiranje sijamski blizanci)
- razvoj menadžera
- upravljanje vremenom



Slika 6. Vrijeme utrošeno na planiranje s obzirom na hijerarhijsku razinu

Izvor: Sikavica, et.al. 2008:174

Vrijeme utrošeno na planiranje pojedinih razina razlikuje se jer menadžeri najviše razine posvećuju najviše vremena procesu planiranja i implementiranju planova.

## **2.5. Važnost strateškog korporativnog odgovora u uvjetima pandemije**

Ubrzo razvijajuća prijetnja oko virusa COVID-19, utječe na poslovnu zajednicu i zajednicu investitora širom svijeta. Globalna i međusobno povezana priroda današnjeg poslovnog okruženja predstavlja ozbiljan rizik od poremećaja globalnih lanaca opskrbe što može rezultirati značajnim gubitkom prihoda i negativno utjecati na globalna gospodarstva.

Utjecaj na globalno gospodarstvo može se povećati ovisno o opsegu geografskog širenja virusa. Međutim, pandemija je već negativno utjecala na globalno gospodarstvo u cjelini. Kako se događaj razvija, vidljivo je kako tvrtke zauzimaju odmjerene pristupe kako bi zaštitile zaposlenike i ublažile financijsku i operativnu izloženost. Na primjer, u vrijeme objavljivanja ovog rada, mnoga su multinacionalna poduzeća smanjila proizvodnju objekata i / ili obustavila rad u pogođenim regijama, jer su se pozivala na ograničenja putovanja i obvezno socijalno distanciranje i obavljanje kućnih poslova. Tvrtke i vlade širom svijeta i dalje pomno prate situaciju.

Uslijed svih događanja tvrtke održavaju različite planove otpornosti za kontinuitet poslovanja, oporavak od katastrofe i upravljanje krizama. Ovi planovi, iako su učinkoviti za niz poslovnih prekida, mogu propasti tijekom globalne krize poput koronavirusa ili drugih pandemijskih događaja.

Štoviše, tvrtke obično imaju manje poticaja za ulaganje u različite mogućnosti upravljanja pandemijom, jer su pandemije događaji manje vjerojatnosti, ima li se u vidu da se posljednja velika pandemija, gripa H1N1 ili svinjska gripa dogodila se 2009. godine. I dok su tvrtke vjerojatno osvježile planove otpornosti kao odgovor na pandemiju H1N1, važno je razmotriti razlike u današnjem okruženju.

S obzirom na visoku ozbiljnost, potencijalne ljudske utjecaje i veći učinak zaraze koji ovi događaji mogu imati na trajnu održivost poslovanja, tvrtke moraju razmisliti o implikacijama na svoje poslovanje i razviti posebne priloge za upravljanje krizama oko pandemijskih prijetnji. Ti aneksi mogu poslužiti kao kritični mehanizmi pomoću kojih tvrtke mogu koordinirati odgovor sa saveznim, državnim i lokalnim vlastima, uz vlastiti okvir za odgovor

na incidente i upravljanje krizama i protokole, kako bi pružile učinkovit odgovor na ove događaje. Postoje značajne razlike između smetnji poslovanja uzrokovanim prirodnim, ljudskim djelovanjem, tehnološkim ili operativnim kvarovima i onima uzrokovanim pandemijskim događajima. Te se razlike nastavljaju zbog potencijalno povećanih razmjera, težine i trajanja pandemijskih događaja, što zahtijeva potrebu za organizacijama da se prošire izvan tradicionalnih strategija planiranja otpornosti. Tvrtke moraju uključiti razmatranja pandemijskog planiranja u postojeće aktivnosti upravljanja otpornošću kako bi pružile sveobuhvatan odgovor i osigurale kontinuitet za svoje najvažnije proizvode i usluge ([https://www.ey.com/en\\_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond](https://www.ey.com/en_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond); ostvaren pristup 18.8.2020).

Uz to, tvrtke bi trebale razmotriti uspostavljanje politika i postupaka specifičnih za pandemiju, mogućnosti komunikacije zaposlenika, rada na daljinu i osobnog / obiteljskog dopusta kako bi se umanjile smetnje.

Razlike između tradicionalnih prekida poslovanja i poremećaja povezanih s pandemijom navedene su u nastavku: Prvi prioritet organizacije tijekom pandemije trebala bi biti sigurnost i dobrobit radne snage. Zaposlenici se nisu u stanju usredotočiti na radne obveze kada je njihova dobrobit i dobrobit njihove obitelji u opasnosti. Stoga, kritično pitanje koje tvrtke moraju postaviti na početku pandemijskog događaja jest jesu li njihovi zaposlenici sigurni, nakon čega slijedi jesu li dostupni za obavljanje kritičnih funkcija. Važno je da tvrtke mogu pratiti situaciju, osigurati sigurno radno mjesto i ponuditi svojim zaposlenicima podršku koja im je potrebna.

Da bi se omogućila pravovremena dvosmjerna komunikacija i praćenje zaposlenika te širenje kritičnih informacija, tvrtke moraju potvrditi da postoje sustavi za dojavu hitnih slučajeva i da se testiraju na rutinskoj osnovi. Mogu se koristiti alternativni komunikacijski kanali, poput društvenih medija, posebno ako je kapacitet telekomunikacijske mreže sužen. Uz to, tvrtke bi trebale provoditi obuku vezanu uz pandemiju kako bi poboljšale spremnost zaposlenika i ublažile sve nedoumice.

Pandemija može imati ozbiljne posljedice na pogođenim područjima i zemljopisnim područjima, čineći ih nedostupnima dulje vrijeme. Kao komponenta analize poslovnog utjecaja, tvrtke identificiraju lanac aktivnosti i funkcija, zajedno s međuovisnostima (npr.

ljudi, procesi, tehnologija, podaci, postrojenja, treće strane) i s njima povezane utjecaje, kako bi informirali potencijalne strategije ublažavanja.

Iz perspektive pandemijskog planiranja, tvrtke bi trebale pažljivije obratiti pozornost na zemljopisnu koncentraciju tih kritičnih aktivnosti i funkcija te na način kako ih segmentirati za prijenos posla na zamjenska mjesta i mjesta. Kao razborito upravljanje rizicima i u mjeri u kojoj je to moguće, tvrtke bi trebale nastojati diverzificirati bazu dobavljača, kupaca i nezavisnih davatelja usluga širom zemljopisnih područja kako bi se izbjegle pojedinačne točke neuspjeha i povećanu izloženost zbog regionalnih prekida i geopolitičkih događaja.

Pandemija zahtijeva od zaposlenika da ostanu kod kuće kako bi ograničili izloženost i spriječili ili usporili širenje bolesti, što zahtijeva aktiviranje daljinskih radnih sposobnosti. Za razliku od povremenih vremenskih događaja koji neke zaposlenike mogu potaknuti na daljinski rad, pandemija može dovesti do potpunog gašenja cijelog objekta na nekom području, što će prisiliti velik broj zaposlenika da rade na daljinu dulje vrijeme. To zauzvrat može rezultirati većim prometom od uobičajenog na udaljenim mrežama povezivanja, što uzrokuje probleme s pristupom kapacitetu i opterećenju.

Tvrtke bi trebale ulagati u alate koji omogućavaju osoblju daljinski rad i virtualnu suradnju, procjenu njihove trenutne propusnosti za podršku udaljenom radu, provođenje povremenih mrežnih testova otpornosti i utvrđivanje zaobilaznih rješenja za ključne zadatke koji se ne mogu izvršiti od kuće. Vrijedno je napomenuti da iako je daljinski rad održiva opcija za uslužni sektor, on ne djeluje dobro i u proizvodnji, što rezultira kritičnim utjecajima na opskrbne lance proizvoda.

Tvrtke moraju izazvati i proširiti granice tradicionalnih planova otpornosti na rješavanje pandemijskih događaja. Tijekom pandemije, neke od standardnih strategija, poput prijenosa posla na zamjenska mjesta, premještanje radne snage i povećanje osoblja, možda neće biti održive mogućnosti, jer na osoblje i zamjenska mjesta / mjesta može utjecati događaj.

Uz to, degradacija ili ograničena dostupnost osnovne infrastrukture kao što su masovni tranzit, telekomunikacije i internet mogu predstavljati daljnje izazove za aktiviranje planova i strategija. Tvrtke moraju pažljivo dizajnirati različite strategije; na primjer, među pridruženim ugovorima za podugovaranje posla ili zamjenjivanju dobavljača u lancu opskrbe kako bi se



prevladale ove barijere, a posebno se planiraju područja s visokim rizikom ručne intervencije i koncentracije, uključujući pojedinačne točke neuspjeha.

Tvrtke bi trebale potvrditi da postoje ugovori između filijala između zemalja kako bi se smanjila nesigurnost uvjeta, stopa, plaćanja i regulatornih zahtjeva.

Današnje tvrtke povećale su međusobnu povezanost s trećim stranama, poput vanjskih dobavljača, pružatelja usluga u oblaku, procesora podataka, agregatora, procesora plaćanja i dobavljača za isporuku proizvoda i usluga. Te su treće strane također osjetljive na pandemijske događaje. Tvrtke moraju razviti temeljito razumijevanje svojih kritičnih trećih, četvrtih i petih strana i njihovih programa otpornosti, te razviti zamjenske planove, na primjer strategije uvođenja ili zamjenjivost, ako je kritična sposobnost treće strane za pružanje usluga narušena.

Tvrtke bi također trebale potvrditi usklađenost između svojih zamjenskih planova i planova svojih trećih strana. Suprotno tome, tvrtke bi također trebale identificirati slučajeve u kojima mogu postojati prilike, te se osloniti na određene treće strane s geografski raspoređenim operacijama kako bi pomogle u kritičnim aktivnostima koje se interno obavljaju. Međutim, u planiranju takvih alternativa trećih strana, tvrtke moraju prepoznati da nasljednici i konkurenti mogu tražiti pomoć od istih trećih strana tijekom zaraze na tržištu, što dovodi do rizika od koncentracije.

Tvrtke moraju procijeniti kapacitet i širinu pojasa treće strane uzimajući u obzir ove tržišne ovisnosti i, gdje je to moguće, istražiti mogućnosti ugradnje ugovornih klauzula koje omogućuju tvrtkama davanje prioriteta proizvodima i uslugama u odnosu na njihove konkurente. Kao što je uočeno tijekom prirodnih katastrofa, kupci su općenito empatičniji prema degradaciji ili ukidanju određenih proizvoda i usluga tijekom poremećaja koji su izvan kontrole tvrtke i koji uključuju zabrinutost za životnu sigurnost, nego prema onima za koje se smatra da ih je moguće spriječiti (npr. kvarovi u sustavu). Međutim, očekuju transparentnost i pravovremena ažuriranja.

Tvrtke moraju nastaviti komunicirati s kupcima putem više kanala, ojačati da su interesi kupaca prioritet i pružiti informacije za ublažavanje njihove zabrinutosti. Kupci mogu imati specifična pitanja u vezi s opskrbnim lancem tvrtke, posebno ako se resursi nalaze u

ugroženim područjima, a mogu imati i pitanja o tome kako ti resursi mogu predstavljati potencijalne rizike za buduću upotrebu proizvoda i usluga tvrtke.

Jasno izrađeni dokument s često postavljanim pitanjima objavljen i distribuiran na više kanala, uključujući web mjesto tvrtke i društvene medije, može se pokazati korisnim alatom za proaktivno rješavanje zabrinutosti kupaca. Uz to, tvrtke mogu razmotriti mogućnost kontaktiranja pogođenih kupaca radi provjere njihove sigurnosti i pružanja pomoći, gdje je to prikladno.

Učinkovita komunikacija tijekom svake krize presudna je za održavanje povjerenja kupaca, vraćanje morala i povjerenja zaposlenika i zadržavanje stabilnosti tržišta. Iako tvrtke imaju komunikacijsku strategiju i određene kontaktne točke za interakciju s unutarnjim i vanjskim dionicima, često je razmjena poruka nedosljedna i nepravovremena. Za tvrtke koje imaju i maloprodajne i korporativne kupce dosljedna je razmjena poruka ključna. Svi se kanali moraju pomiriti (npr. društveni mediji, pozivni centri za korisnike, objave za odnose s javnošću).

Uz to, događaji poput pandemije mogu dodati još jedan složen sloj zbog cirkulacije lažnih vijesti i narativa na društvenim mrežama. Da bi osigurale kohezivnu i pravovremenu razmjenu poruka u poduzećima, tvrtke moraju uspostaviti robusnu komunikacijsku strategiju koja jasno postavlja postupak i protokole za interakciju sa širokim nizom dionika, uključujući sva pravna i pravna razmatranja.

Za visoko regulirane industrije kao što su financijske usluge, zdravstvena zaštita i elektroenergetska i komunalna poduzeća, tvrtke bi trebale utvrditi i pridržavati se primjenjivih državnih i lokalnih zahtjeva za izvješćivanjem (npr. otkrivanje materijalnih rizika i utjecaja) i imati uspostavljen postupak obavješćavanja te proaktivno stupiti u kontakt s regulatorima u raznim jurisdikcijama. Nadalje, zaposlenici bi trebali dobiti obuku o karakteristikama pandemije i o tome kako se pandemije razlikuju od tradicionalnih katastrofa. Na kraju, tvrtke bi trebale identificirati alternative ako su korporativne komunikacije centralizirane na jednom mjestu ([https://www.ey.com/en\\_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond](https://www.ey.com/en_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond); ostvaren pristup 19.8.2020).

Pandemije su prvo javno, a drugo poslovno pitanje. Stoga je važno da se javni i privatni sektor udruže kako bi pružili adekvatan i sveobuhvatan odgovor na pandemijski događaj. Tvrtke se moraju služiti savjetima, resursima i mjerama zdravstvene zaštite koje propisuju međunarodne, nacionalne i lokalne agencije i zdravstveni službenici, te se suzdržavati od distribucije oprečnih materijala jer to može dovesti do zabune i straha među zaposlenicima.

Treba uspostaviti komunikacijsku strategiju i kanale za učinkovitu suradnju s lokalnim i nacionalnim vlastima. Tvrtke mogu uspostaviti odgovarajuće programe bespovratnih sredstava i druge financijske pomoći za pomoć zaposlenicima i zajednicama u financijskoj nevolji tijekom tog vremena.

Tvrtke moraju podići složenost postojećih scenarija koji se koriste za testiranje i simulacije kako bi procijenili spremnost za pandemijske događaje. To uključuje testiranje na scenarije koji procjenjuju njihov odgovor na dulja razdoblja prekida; potpuno isključenje glavnog operativnog objekta, grada ili regije; povećani izostanak s posla (više od polovice radne snage); višestruki prekidi; i tako dalje.

Uz to, tvrtke moraju vježbati upravljanje kriznim situacijama i upravljanje njima, uključujući rukovoditelje i delegiranja vlasti na najmanje dvije razine u odnosu na primarne donositelje odluka, tako da su delegati dobro pripremljeni za pravovremeno izvršavanje odluka u slučaju da primarni donositelji odluka nisu dostupni. Tvrtke bi također trebale uključiti kritične treće strane u odabrane simulacije na ploči kako bi stekle bolje razumijevanje međuovisnosti i koordinacijskih točaka i kako bi procijenile učinkovitost svojih planova otpornosti.

Kako vrijeme prolazi, široko rasprostranjena pandemija izvest će sve veći pritisak na postojeće resurse, infrastrukturu i tehnologiju, što će rezultirati značajnom degradacijom proizvoda i usluga. Kako resursi postaju ograničeni, tvrtke moraju neprestano stavljati prioritete u isporuku proizvoda i usluga koji su apsolutno ključni za zadovoljenje potreba kupaca i osiguravanje stabilnosti tržišta.

Jednako je važno temeljito razumijevanje aktivnosti koje moraju biti bez prioriteta kako bi se omogućilo učinkovito premještanje raspoloživih resursa. Tvrtke moraju imati jasno dokumentirani okvir za određivanje prioriteta, uključujući povezane tolerancije rizika,

potpomognut robusnim postupkom upravljanja za donošenje odluka o prihvaćanju rizika (npr. ukidanje određenih usluga) tijekom događaja.

Uz to, postavljanje pandemijskog zapovjednog centra može u velikoj mjeri omogućiti brzo donošenje odluka, pokrenuti jasnu odgovornost, osigurati pojačano praćenje i izvještavanje o događajima i širiti kohezivne poruke poduzeća, interno i eksterno. Tvrtke također moraju uspostaviti pozadinski postupak kontrole kvalitete kako bi identificirali i ispravili pogreške, ako posao obavljaju zaposlenici s manjim radnim vremenom i višestrukom obukom ili oni koji rade u prekovremenim uvjetima.

U slučaju krize postoje slučajevi kada tvrtke moraju odstupiti od standardnih pravila i postupaka kako bi najbolje zadovoljile potrebe svojih kupaca i zaposlenika. Na primjer, tvrtka tijekom uobičajenog poslovanja možda neće podržati ili imati stroge politike u vezi s obiteljskim putnim troškovima, prekovremenim radom ili radom na daljinu, korištenjem korporativnih kartica i tako dalje; međutim, ove iznimke od politike mogu biti potrebne i dopuštene tijekom stvarne krize ([https://www.ey.com/en\\_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond](https://www.ey.com/en_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond); ostvaren pristup 19.8.2020).

### 3.SUVREMENO POSLOVANJE U DOBA KRIZE

Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. „Prema egzistencijalnim ciljevima poduzeća govori se o krizi likvidnosti, uspjeha i potencijala. Upravljanje krizom proces je koji obuhvaća tri faze: preventivno upravljanje, identifikaciju, te reaktivno upravljanje poslovnom krizom“ (Osmanagić Bedenik, 2010:101).

Kriza (grč. Krisis) znači prekid, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U starogrčkoj riječi kriza je značila odluku. Sama bit krize je da treba donijeti odluku, a ona još nije donesena. U moderno doba kriza prije svega znači razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, ujedno i izlaz, rješenje sukoba, objašnjenje. Prema istom izvoru, kriza je odluka u kojoj se isprepliću novo i staro, bolest i zdravlje, odlučuje preokret u nečemu, točnije prekretnica u razvoju. U poslovnom gospodarstvu kriza znači situaciju, koja dovodi u pitanje opstanak poslovanja, te se stoga ne mogu svi neželjeni problemi opisati kao poslovna kriza. Poslovna kriza najčešće se definira kao neplanirani i neželjeni proces ograničenog trajanja i potencijala za utjecaj, koji šteti primarnim ciljevima s dvosmislenim ishodom. „Očuvanje solventnosti u svakom trenutku - načelo likvidnosti ili načelo financijske otpornosti je izuzetno važan operativni cilj poslovanja, koji u vremenima krize dolazi u pitanje“ (Ibidem, 2010:102).

Kriza koronavirusa, koja je započela u Kini krajem 2019. godine, te se u ožujku 2020. godine pojavila kao potpuno razvijena pandemija, cijeli svijet je uronila u globalnu zdravstvenu krizu i ekonomski pad, te su njeni učinci u toj mjeri dramatični, da je redefinirano što znači normalan život. U takvim je trenucima lako previdjeti da je i na kineskom i na japanskom riječ "kriza" napisana s dva simbola koji označavaju "opasnost" i "priliku". Istina je da svaka kriza, iako duboko uznemirujuća, sadrži i sjeme prilika (Wind, Rakesh, 2020:12).

Autori Yoram Wind i Rakesh publicirali su članak nastavno na okolnosti Covid-19 krize, a koji u naravi predstavlja adaptaciju postavki iz njihove knjige *Transformacija u doba krize*, čiji su autori.

Budući da spomenuta epidemija utječe na svaku zemlju, daleko je raširenija od ostalih kriza koje su organizacije imale priliku proći tijekom svog postojanja, odnosno uopće ljudi tijekom

svog života. Jedina usporediva tragedija po veličini je možda pandemija kuge crne smrti iz 1346. godine, koja je dovela do smrti oko 100 milijuna u Europi i Aziji.

U takvim je trenucima lako zanemariti ono što je bivši američki potpredsjednik Al Gore rekao na svom nobelovskom predavanju u Oslu u prosincu 2007. godine: „U znakovima Kanji koji se koriste i na kineskom i na japanskom, riječ,, kriza “napisana je s dva simbola, prvo što znači *opasnost*, a drugo *prilika*. John D. Rockefeller naglasio je istu ideju kada je rekao da svaku katastrofu nastoji pretvoriti u priliku. Vjeruje se da je Winston Churchill rekao da nikada dobra kriza ne smije propasti (Wind, Rakesh, 2020:12).

Istina je da svaka kriza, iako duboko uznemirujuća, sadrži i sjeme prilika. Kad se organizacije suoče s vrstom dramatične krize kojoj danas svi svjedočimo, potrebno je sjetiti se tri stvari:

- Kako se sada nositi s ovom krizom
- Kakve prilike stvara ova kriza
- Što učiniti za predviđanje kriza u budućnosti i pripremu za njih

Radi se o tome da čak i ako nije moguće spriječiti buduću krizu, otvorenim ostaje pitanje kako je moguće pripremiti se za brz i učinkovit odgovor. S tim u vezi u teoriji i praksi poznato je nekoliko modela upravljanja krizama.

Modeli upravljanja krizama funkcioniraju kao okviri koji pomažu organizacijama u rješavanju kriza, a sastoje se od komponenti prevencije, pripreme, reagiranja i revizije (Crandall et al, 2013: 128).

Funkcije prevencije i pripreme rješavaju se prije krize, reagiranja tijekom krize i revizija, nakon krize.

Modeli upravljanja krizom temeljili su se na životnom ciklusu krize, koji su preuzeti iz bioloških modela i pokazali su korelaciju između krize i organizma, jer oba prolaze kroz rođenje, rast, zrelost i smrt. Ova analogija pomaže istraživačima krize da prouče evoluciju i faze krize. Međutim, ovi su modeli bili linearni, što ukazuje da se svi događaji odvijaju uzastopno. Popularni modeli životnog ciklusa uključuju 3-fazni model, Smithov 3-fazni model, Finkov 4-fazni model, Herrero i Prattov četverostupanjski model, Jacquesov relacijski 4-fazni model, Crandallov četverostupanjski model i Pearsonov i Mitroffov petostupanjski

model. Od gore spomenutih modela, četverostupanjski modeli Jaquesa i Crandalla najpopularniji su (Crandall et al, 2013: 129).

Ostali krizni modeli usvojili su linearni pristup koji je ukazivao na to da su sve faze neovisne. Jacques je pokazao da su sve faze krize međusobno povezane i izgradio je relacijski model upravljanja krizama, zasnovan na integrativnom pristupu, za isticanje dinamične prirode i složenosti organizacijskih kriza (Jaques, 2007: 147).

Crandallov model mogao bi se nositi s kriznim fazama unutar organizacije i vanjskog okruženja. Ovaj je model dodao još jednu dimenziju krize, tj. vanjski krajolik koji može popuniti prazninu u modelima upravljanja krizom. Predloženi su i neki modeli upravljanja neživotnim ciklusom, poput modela Pearsona i Claira, te Burnettovog modela. Analiza literature pokazala je da su se krizni modeli životnog ciklusa uglavnom koristili za upravljanje krizama (Crandall, 2013: 130).

### **3.1. Krizno komuniciranje i njegova učinkovitost**

Odgovoran organizacijski menadžment zna da se krize mogu dogoditi u trenu, pa stoga svoje zaposlenike moraju pripremiti za rješavanje bilo koje vrste krizne situacije na radnom mjestu. Iako se organizacija može nadati da se krizno komuniciranje nikad neće koristiti, ovo proaktivno planiranje minimalizira štetu kad nesretna okolnost izbaci poslovanje organizacije iz kolosijeka. Ono što svakako treba imati u vidu jest to da zaposlenici lako paničare i donose ishitrene odluke kad su pod pritiskom da odgovore na značajnu krizu. Umjesto zalaganja za trenutno rješenje, bilo bi potrebno odabrati odgovor koji je najviše ljudski i usmjeren na kupca. Bilo da se radi o ispričavanju žrtvama, zaštiti ugleda tvrtke ili korištenju humora, ove strategije uvijek treba odabrati i vježbati prije nego što se dogodi kriza (Amarsen, 2020:78).

Krize su stvarnost u današnjem svijetu i moraju se predvidjeti. I, iako neke krize mogu zasigurno biti teške za organizaciju, svakom se krizom može upravljati. Iz perspektive odnosa s javnošću (PR), „krizu“ se definira kao „bilo koji događaj ili okolnost koji negativno utječu na ugled, vjerodostojnost ili marku organizacije ili pojedinca“ (Davenport, 2018:42).

Uloga PR stručnjaka u organizacijskoj krizi je višestruk. Jedna od primarnih okupacija je pružanje stručnog savjeta izvršnom direktoru s obzirom na javni odgovor organizacije. U vezi s navedenim potrebno je razmotriti prikladnost informacija, koje će se dijeliti tijekom i neposredno nakon krize. Ukoliko se dijeli premalo informacija, moguće je potaknuti sumnje; dok otkrivanje previše informacije može stvoriti ozbiljnu odgovornost za organizaciju.

Dr. Davenport sugerira poštivanje ova 3 pravila kriznog komuniciranja:

- Planirati unaprijed

Navedeno pravila podrazumijeva stvoriti detaljan plan nepredviđenih događaja / scenarija koji opisuje svaku zamislivu krizu i odgovarajući odgovor. Planovi za izvanredne situacije dugotrajni su i mukotrpn, zbog čega ih mnoge organizacije ne stvaraju. Međutim, suočeni s krizom, ti planovi zapravo štede kritično vrijeme i resurse. Pametno poslovanje imati pri ruci uvijek im akcijski plan, koji svaki član izvršnog, komunikacijskog i operativnog tima može brzo provesti u slučaju krize.

- Brzina je ključna

Nužno je odmah prepoznati krizne situacije. Moguće je da svi detalji neće biti poznati danima, pa čak i tjednima, ali hitna najava medijima i ključnoj javnosti organizacije će smanjiti nagađanja i glasine i omogućiti publici da zna da postoji kontrola.

- Odgovorna transparentnost

Poznati su debakli kao što su slučajevi Enron, AIG, BP i VW; te je viđeno kako podmetanja i laži uništavaju organizacije. Ovi slučajevi predstavljaju snažne lekcije iz odnosa s javnošću: biti ispred, preuzeti odgovornost i reći istinu. Upuštanje u zataškavanje, obmanjivanje ili neetičko ponašanje bilo koje vrste nije organizacijski uputno.

Ono što organizacija odluči podijeliti je presudno, ali to uvijek mora biti istina. S navedenim u vezi organizacija nikada ne bi trebala pretpostavljati, davati sveobuhvatne izjave ili ukazivati prstom krivice. I dok je kazivanje istine obvezno, organizacija nije primorana javno preuzimati odgovornost za krizu ako postoji pitanje o krivnji (Davenport, 2018:43).

I konačno, nikad nije prihvatljivo reći: „Bez komentara.“ Ovaj odgovor prenosi krivnju, poniznost, strah i izbjegavanje vlastite odgovornosti. Nema boljeg načina da se potakne bijes medija i ključne javnosti organizacije od toga da se kaže: „Nema komentara“.



Praktičari odnosa s javnošću služe kao „etički kompas“ organizacije. To znači da njihovi vlastiti etički standardi, kvaliteta, odgovornost, integritet i profesionalnost ne smiju biti prijekorni. U kriznim vremenima PR stručnjaci često razvijaju i predvode odgovor organizacije, što može uključivati pisanje govora za izvršnog direktora, upravljanje konferencijama za tisak, pripremu medijskih odgovora, umirivanje unutarnje i vanjske publike te savjetovanje s izvršnim timom i odborom direktora. Iz tih razloga današnji PR profesionalci moraju razviti vrhunske vještine vođenja. U krizi će svi tražiti savjetnika za odnose s javnošću, upute i stručne smjernice (Davenport, 2018:44).

U krizi poput pandemije COVID-19 mnoga poduzeća i njihovi kupci ostavljeni su na cjedilu. Neočekivana pandemija koronavirusa pogodila je organizacije različitih veličina, posebno mala i srednja poduzeća, u mnogim industrijama širom svijeta. Naročito su pogođeni poduzeća u maloprodaji, putovanjima, ugostiteljstvu i uslužnim djelatnostima. Mnoge organizacije tijekom ove globalne zdravstvene krize naišle su na otvorena pitanja o učinkovitim kriznim strategijama komunikacije (Wu, 2020:8).

Kriza se ovdje odnosi na bilo koji neočekivani događaj koji ugrožava javnu sigurnost, reputaciju poslovanja i / ili financije organizacije. Sukladno podjeli koju je uradio Fontanella, postoje različite vrste krize: (Amaresan, 2020:34)

- Prirodna (npr. pandemija, potres, uragan)
- Financijska (npr. tvrtka ne može priuštiti otplatu duga)
- Osoblje (npr. neetično ponašanje ili nedolično ponašanje zaposlenika)
- Organizacijska (npr. tvrtka značajno šteti svojim kupcima)
- Tehnološka (npr. slom sustava).

Bez obzira s kojom se vrstom krize suočava poslovanje organizacije, nužno je učinkovito komunicirati sa svojim unutarnjim i vanjskim dionicima. Postoje modusi kako to činiti:

- Pripremiti krizni plan komunikacije.

Iako krize često dolaze neočekivano, moguće je pripremiti se za iste stvaranjem kriznog komunikacijskog plana i tima za upravljanje krizama. Općenito, plan iznosi ciljeve, te imenuje članove tima za upravljanje krizama, ključnu publiku, korake koje treba poduzeti kada se kriza javi, kako komunicirati s javnošću (npr. na svojim kanalima na društvenim

mrežama i u objavljenom sadržaju ili službenim izjavama) i kako spriječiti da se problemi dogode ili (u slučaju prirodnih kriza) barem da opet ne naštetite organizaciji.

Moguće je izraditi vlastiti jedinstveni plan krizne komunikacije za svoju organizaciju ili preuzeti predloške s mrežnih izvora. Čak i ako se koriste uzorci predloška, potrebno je prilagoditi svoj plan na temelju potreba poslovanja i prema vrsti krize. Na primjer, način na koji se komunicira s kupcima tijekom prirodne katastrofe, uključujući globalnu zdravstvenu krizu poput COVID-19, razlikovat će se od načina na koji se javno rješava organizacijsku krizu, poput problema s proizvodima ili uslugama.

Također je vrlo važno jasno definirati tko će biti u organizacijskom timu za upravljanje krizama. To su ljudi koji će zajedno raditi na analiziranju situacije, pronalaženju mogućih rješenja i komunikaciji s ključnom publikom (<https://www.business.com/articles/business-disaster-prep/> ostvaren pristup 18.7.2020)

- Staviti kupca na prvo mjesto

Kriza obično izaziva jake negativne emocije. Ako organizacija pogriješi, nezadovoljni kupci mogu pisati negativne komentare na stranicama s recenzijama poput ili na društvenim mrežama. Kad se to dogodi, nije uputno da organizacija igra ulogu krivnje. Pokušaj treba biti usmjeren na generiranje poticajne i suradničke, a ne obrambene komunikacijske klime na svojim društvenim mrežama, uključujući blog tvrtke. Kao što je već spomenuto, postoje produktivni načini kako odgovoriti nezadovoljnim kupcima ako organizacija na svojim stranicama društvenih mreža uoči negativne komentare. Takvi održivi mogući odgovori bili bi sljedeći:

- Ponuditi popuste za buduću kupnju proizvoda ili usluga
- Izravno se obratiti kupcu u cilju isprike
- Promijeniti pravila koja su uzrokovala problem
- Ponuditi povrat novca

Nalazi istraživanja sugeriraju da je promjena korporativne politike odgovor koji većina kupaca preferira. Optimalno je s time u vezi pokušati pronaći rješenje komunicirajući sa svojim kupcima. Ova otvorena komunikacija pomoći će organizaciji da riješi probleme, smanji negativni utjecaj i vrati imidž svojoj marki.

- Komunicirati s javnošću brzo i točno

Brzina je ključna, ali ne može biti pretpostavljena zahtjevu točnosti. Radi se o tome da je naime puno lažnih vijesti na društvenim mrežama usred pandemije koronavirusa. Netočne informacije mogu nanijeti veću štetu i učiniti ključnu publiku organizacije paničnom u krizi. Potrebno je stoga provjeriti jesu li sve informacije i prateći materijali koje organizacija objavljuje na svojoj web stranici i društvenim mrežama ili koje se pružaju novinarima – točne. Potrebno je stalno pružajte ažuriranja, kako bi se smanjila nesigurnost, panika i glasine. Ako je moguće, optimalno je da organizacija odredi jednog glasnogovornika za svoju tvrtku. Sve informacije koje se šalju putem različitih kanala - masovnih medija, društvenih medija i web mjesta organizacije moraju biti iskrene, otvorene, transparentne i dosljedne (<https://www.business.com/articles/customer-communication-during-crisis/>, ostvaren pristup 22.7.2020).

- Iskoristiti sve komunikacijske kanale.

Uputno je komunicirati sa svojom publikom putem više kanala, kao što su e-pošta, tekst, telefonski broj korisničke službe, govorna pošta, web mjesto i društveni mediji. Na primjer, tijekom pandemije COVID-19, mnoga poduzeća moraju zatvoriti ili promijeniti radno vrijeme. U tom slučaju potrebno je ažurirati svoje podatke na više kanala. Uputno je nadalje osigurati ažuriranja ne samo na mreži, već i putem tradicionalnih kanala. Na primjer, ažurirati svoju poruku govorne pošte i staviti znak na vrata svoje trgovine.

Potrebno je nadalje obavijestiti svoje kupce o svim promjenama ili novim opcijama u usluzi. Potrebno je imati u vidu da iako je ured ili trgovina možda zatvoren, svejedno je potrebno provjeriti govornu poštu i uzvratiti pozive svojih kupaca. Na primjer, kupac je možda naručio proizvod prije krize, ali ga ne može podići jer je trgovina zatvorena. U tom slučaju potrebno je ostaviti kanale otvorenim, tako da kupci mogu nazvati, poslati e-poštu ili poslati poruku, te je stoga potrebno pripaziti na sve ove kanale i svakako odgovoriti na njih (Amaesan, 2020:35)

- Koristiti društvene medije kao sredstvo komunikacije u krizama

Društveni mediji široko se koriste kao sredstvo komunikacije u kriznim situacijama. Na primjer, mnoge organizacije koriste Twitter za komunikaciju sa svojim kupcima tijekom krize. Ažuriranja i obavijesti tvrtke moguće je objavljivati na Twitteru onoliko često koliko je

potrebno, pri čemu publika može retweetati i odgovoriti organizaciji i ostalim korisnicima Twittera.

Kao odgovor na izbijanje koronavirusa, Twitter je izložio četiri načina na koje se organizacije mogu povezati sa svojom publikom tijekom pandemije: informirati, povezati, zabaviti i pomoći. Na primjer, može se ažurirati svoje kupce relevantnim informacijama, ponudom ograničenih besplatnih usluga za zabavu ljudi tijekom razdoblja socijalnog udaljavanja ili pružiti besplatne internetske tečajeve, koji pomažu ljudima da prilagode svoj životni stil. Twitter ističe Clorox, Salesforce, Pinterest i LinkedIn kao primjere tvrtki, koje posebno dobro koriste ove taktike.

Pored društvenih medija poput Twittera, LinkedIna, Facebooka, Instagrama, Pinteresta, Snapchata i YouTubea, blog svoje tvrtke može se koristiti kao alat za krizno komuniciranje. Na primjer, business.com ima forum za zajednicu stručnjaka iz industrije i vlasnika malih i srednjih poduzeća kako bi međusobno dijelili savjete i iskustva tijekom zdravstvene krize zbog koronavirusa. Također nudi središte poslovnih resursa COVID-19 sa stručnim savjetima, savjetima i rješenjima za prolazak malih i srednjih poduzeća kroz ovo teško vrijeme (Amaresan, 2020:35)

Važan je trend da organizacije koriste društvene medije kao sredstvo komunikacije u kriznim situacijama. Međutim, svaka je kriza različita. Stoga je potrebno razmotriti prirodu krize i situacije da bi se odabralo odgovarajuće komunikacijske kanale i poruke.

- Provesti evaluaciju nakon krize i naknadnu komunikaciju

Obično se intenzitet krize s vremenom smanjuje. Kad kriza završi, može se procijeniti kako se tvrtka nosila s njom. Sljedeća bi pitanja organizacija mogla postaviti sebi i svom timu:

- Koje smo snage pokazali za to vrijeme
- Koje su slabosti bile izložene
- Kako nam ide sada
- Što bismo mogli učiniti drugačije sljedeći put kad smo u krizi

Ukoliko organizacija procijeni svoju uspješnost i odgovore tijekom krize, moguće je da će naučiti iz iskustva i bolje se pripremiti za budućnost. Moguće je također da će trebati popraviti reputaciju i naknadnu komunikaciju. Ako je klijentima ili medijima obećano

kontinuirano pružati novosti o oporavku poslovanja, potrebno je ispuniti svoje obećanje. Društvene medije i druge kanale, poput e-pošte i web mjesta, može se koristiti za ažuriranje publike tijekom faze oporavka.

Krizna komunikacija može biti izazovna. Stoga je važno biti spreman, iskren i reagirati. Potrebno je pružati stalna ažuriranja svojoj publici putem više kanala, učinkovito koristeći društvene medije kao komunikacijski alat. Nakon što se kriza riješi, potrebno je procijeniti učinak u kriznim vremenima i pratiti svoju publiku.

Dobar recentan primjer kriznog komuniciranja daje koordinirano djelovanje Sveučilišta Oxford i farmaceutske tvrtke AstraZeneca. Ispitivanje cjepiva AstraZeneca prekinuto je zbog upalne promjene na kralježničnoj moždini kod jednog ispitanika Transverzalni mijelitis, upalne promjene na kralježničnoj moždini kod jednog ispitanika bili su povod privremenog prekida treće faze ispitivanja jednog od favorita za cjepivo protiv novog koronavirusa, te je takav prekid ispitivanja odmah jasno i komuniciran ciljnoj javnosti, a to je u naravi cijeli zapadni svijet, kako pojedinaca, tako i vlada zapadnih zemalja. Sveučilište Oxford objavilo je da je privremeno prekinulo ispitivanje cjepiva koje razvija u suradnji s farmaceutskim divom AstraZenecom zbog bolesti ispitanika u Britaniji, odnosno zbog toga što je imao moguću nepoželjnu reakciju na cjepivo. AstraZeneca opisala je prekid kao “rutinski”, a bolest kao “neobjašnjenu”. Ishodi ispitivanja raznih mogućih cjepiva širom svijeta prate se pažljivo, a cjepivo AstraZenece i Oxforda smatra se snažnim kandidatom u globalnoj utakmici. Nakon uspješne prve i druge faze ispitivanja pojačane su nade da bi to cjepivo moglo biti jedno od prvih na tržištu. Treća faza ispitivanja proteklih je tjedana obuhvatila oko 30.000 ispitanika u SAD-u, Britaniji, Brazilu i Južnoj Africi. U trećoj fazi ispitivanja potvrđuje se učinkovitost cjepiva i njegova sigurnost, odnosno ima li negativne posljedice na zdravlje. Ta faza obuhvaća tisuće ispitanika i može trajati nekoliko godina. Javnosti je komunicirano je da se kod dobrovoljca u britanskoj skupini ispitanika pojavio transverzalni mijelitis, upalni sindrom koji pogađa kralješničku moždinu i koji može biti rezultat virusne infekcije. Kako uzrok bolesti kod tog ispitanika još nije otkriven, neovisnom istragom uzeto je utvrditi postoji li kakva veza s ispitivanim cjepivom, te je sve jasno komunicirano i svijetu.

Direktor zaklade Wellcome Trust Jeremy Farrar, stručnjak za zarazne bolesti, kaže kako su privremeni prekidi ispitivanja cjepiva uobičajeni i ističe da je važno ozbiljno tretirati svaku moguću nepoželjnu reakciju na cjepivo, kao i da taj nadzor bude neovisan.<sup>1</sup>

Iako se većina ljudi usredotočuje samo na prvo pitanje koje ima veze s neposrednim preživljavanjem organizacije, zanimljivo je sagledati raspravu profesora Winda o tome kako stvoriti mogućnosti u kriznom vremenu, pri čemu isti nudi deset smjernica, koje će organizacijama i pojedincima pomoći da to učine učinkovito. Pri svemu navedenom valja imati u vidu da pandemija koronavirusa nije stvorila tek novu normalu, već je stvorila novu stvarnost. Razumijevanje takve nove stvarnosti preduvjet je optimalnog kriznog komuniciranja (<https://net.hr/danas/svijet/zna-se-razlog-zaustavljanja-ispitivanja-cjepiva-objavili-koja-se-to-neobjasnjena-bolest-pojavila-ali-ne-zna-se-uzrok/>, pristup 30.7.2020).

### **3.2. Uloga korporativnog lidera u doba krize**

„Ljudska društva i mase rijetko su se kretale same od sebe. Uvijek su bili potrebni vođe, koji na određeni način motiviraju. S obzirom na sposobnost mase da se vodi u dobro ili zlo i da se modelira poput plastelina, uloga vođa je presudna u ovom procesu i korisno je pogledati što govore već bogata znanstvena istraživanja u ovom području upravljanja“

(Mujanović, 2012., <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/super-menadzери-u-vrijeme-krize>, pristup ostvaren 30.8.2020).

„Nikada ne dopuštate da ozbiljna kriza propadne. I pod tim mislim da je to prilika da radite stvari za koje mislite da prije niste bili u stanju“ (<https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1918-commemoration/1918-pandemic-history.htm>, pristup ostvaren 30.8.2020), poznate su riječi Rahma Emanuela, bivšeg gradonačelnika Chicaga.

Zbog pandemije COVID-19, puno je primjera izvanrednog vodstva i manje od prihvatljivih vodstava u institucijama, zajednicama, naciji i širom svijeta. U nekim slučajevima manifestno je nadahnuće ljudi da predstave svoje najbolje prezentacije i pruže mnogo više nego što su ikad mislili da su sposobni. U drugim se slučajevima organizacije prepuštaju struji tijekova, te manifestiraju osjećaje demoralizacije i iscrpljenosti.

Povijesno gledano, mnoge iste greške koje je vodstvo učinilo tijekom trenutne COVID-19 krize, dogodile su se i tijekom pandemije španjolske gripe 1918. godine. Dragocjeno vrijeme je izgubljeno dok su čelnici poricali ozbiljnost situacije, mjere socijalnog udaljavanja su odgođene i bile su neadekvatne, a nedostajali su potrebni resursi za one koji su se razboljeli (<https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1918-commemoration/1918-pandemic-history.htm>, pristup ostvaren 30.8.2020).

Ne može se dovoljno naglasiti važnost djelotvornog vodstva, posebno u doba krize. Zapravo je kvaliteta vodstva tijekom takvih pandemija uistinu pitanje života i smrti.

Vojska opisuje vodstvo kao „sve o utjecaju na ljude davanjem svrhe, usmjeravanja i motivacije - dok djeluje za ostvarenje misije i poboljšanje organizacije“ (Hesselbein; Shinseki; 2004.; str. 79). Uz to, vojni jednostavan, ali moćan model vodstva je „Budi, znaj, čini“ (Hesselbein; Shinseki; 2004:80).

Pozitivna organizacijska psihologija disciplina je koja nadahnjuje i omogućava vođama da grade organizacije s visokim učinkom, koje donose najbolje od svojih ljudi. Bez obzira na to priznale to organizacije ili ne, godinama se odvija makar implicitan proces oblikovanja kulture svojih odjela, kako bi se pokazalo vodstvo svojih odsjeka u to vrijeme. Ne samo da je virus zarazan, već su to i organizacijski stavovi, uvjerenja i ponašanja.

U vrijeme krize organizacije se suočavaju se s izazovom brzog odgovora, što bez dobro strukturiranog plana za krizne situacije može biti nemoguća misija. Uz sve, nedovoljno informacija ili vremena koje bi se inače trebalo za postizanje konsenzusa cjelokupan izazov čini još znakovitijim. Trenutno su diljem organizacija – privatnih i javnih, potrebna vodstva više nego ikad. Također vodstva su potrebna i ljudima, jer su u vrijeme krize svi pozvani na izvanredne načine izvršiti zadatke, koji su se prije smatrali nemogućim s malo vremena i nedostatkom cjelovitih informacija. Iako je pozitivno vodstvo cijelo vrijeme važno, osobito je važno u doba krize (Ibidem, 2004:80).

U literaturi je već dulje generiran popis pozitivnih leaderskih kvaliteta, te se isti može transponirati na aktualnu COVID-19 krizu i uobličiti konkretne primjere kako se iste mogu koristiti u organizacijama tijekom ove krize COVID-a (<usp.https://positiveorgs.bus.umich.edu>, ostvaren pristup 31.8.2020).

Pozitivne liderske kvalitete u vrijeme aktualne krize mogle bi se očitovati kroz slijed sljedećih imperativa: (usp.<https://positiveorgs.bus.umich.edu>, ostvaren pristup 31.8.2020)

- Principijelnost

Kako bi se gore navedeni imperativ principijelnosti ostvario potrebno je upoznati i redovito komunicirati svoju osobnu misiju, odjelnu i organizacijsku misiju, viziju i vrijednosti. Ako ih lider nema zapisane, vrijeme da to učini. Potrebno je redovito se pozivati na ova načela kako bi bila osigurana pomoć u rješavanju problema i donošenju odluka. Potrebno je pomoći svojim ljudima da svoj posao povežu s višom svrhom lidera. Kad se pojave nesuglasice s drugima, potrebno je uraditi korak unatrag i potražiti svoje vodeće principe, kako bi se pronašlo međusobni sporazum na višoj razini koji će organizaciju voditi na pozitivan način.

Primjer ostvarivosti načela principijelnosti:

Predsjedavajući Odjela imao je vodeće načelo „prije svega ljudi“ još od vremena kada je obavljao razgovor za to mjesto predsjedatelja. U više je navrata poručio svojim čelnicima i odjelu da se mogu nastaviti isticati kao izvanredan program dok grade kulturu, koja je s dobrotom i suosjećanjem usmjerena na svoje „ljude“ (usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020)

- Pouzdanost

Imperativ pouzdanosti nalaže kazivati istinu bez minimiziranja ili pretjerivanja. Pritom je važno koristiti pouzdane i vjerodostojne izvore podataka. Ujedno, za lidera je važno prihvatiti nesigurnost kad lider nije stručnjak. Umjesto toga, potrebno je postaviti puno pitanja da bi se potpunije razumjela situacija i da bi se ljudima pružilo odgovore koji su im potrebni. Kako bi se navedeno lidersko načelo ostvarilo, potrebno je pronaći stručnjake kojima se može vjerovati, te je potrebno da i oni razgovaraju sa zaposlenicima. Ključno pitanje ostvarivosti navedenog načela očituje se u slijeđenju svojih obećanja i obveza

(usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020)

Primjer ostvarivosti liderskog načela pouzdanosti:

Nedavno je Grad Zagreb zadesio razoran potres, koji je mnoge građane ostavio bez domova. Sve to dogodilo se za vrijeme *lockdowna*. Nakon nekoliko tjedana medijskih nagađanja, tadašnji i aktualni premijer prenio je poruku da će novi zakon o sanaciji posljedica potresa biti



izglasani nakon konstitucije novog Sabora. Građani su imali svoja očekivanja da se zakon donese po kratkom postupku, no nakon nekoliko dana promišljenog razmatranja, tešku su poruku o prolongiranju donošenja zakona iz Vlade prenijeli suosjećanjem, nadom i obećanjem da će u tom procesu biti stručni i transparentni. Što je najvažnije, iz Vlade RH su s empatijom odričući se svoje mjesečne plaće u korist stradalih Zagrepčana priznali svoju trenutnu nemoć da bez temeljitije analize struke zakon donesu, ali su simbolički komunicirali da im je jasan razmjera katastrofe potresom pogođenih stanovnika glavnog grada u uvjetima lockdowna radi pandemije. Obećano je da će po konstituciji novog Sabora, zakon o obnovi Grada Zagreba biti donesen po hitnoj proceduri i to je zaista tako i bilo.

- Suosjećajnost

Biti suosjećajan znači osjećati istinsku empatiju za s drugima i poduzimati akcije za ublažavanje njihove patnje. Prvo i najvažnije za lidere jeste redovito koristiti suosjećanje i modelirati sebe za druge. Kako bi se navedeno načelo ostvarilo, potrebno je shvatiti sve svoje dionike i izradite "mapu" zabrinutosti, potreba i načina na koji ćete raditi na njihovom rješavanju. Iako su velike promjene politike i programa važne i nužne, mali nasumični postupci ljubaznosti mogu imati ogroman utjecaj. Pokazivanje da vam je zaista stalo do svog naroda kao do ljudi može napraviti značajnu promjenu. Izgradite visokokvalitetne veze s ljudima na svim razinama (usp. <https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020).

Primjer ostvarivosti liderskog načela suosjećajnosti:

Vlada RH je za vrijeme lockdowna preuzela cijeli niz socijalnih mjera, kao i preuzimanje plaćanja umjesto poslodavaca kojima je onemogućeno raditi. Ujedno, zakonskim mehanizmima zamrznute su ovrhe za sve građane po načelu 3 + 3.

- Transparentnost

Zadatak liderske transparentnosti odražava se kroz često, dosljedno i jasno komuniciranje. Kako bi se navedeno načelo ostvarilo potrebno je da lider svoje razmišljanje učini vidljivim dijeljenjem svojih misaonih procesa i borbi. Potrebno je da lider bude izvor informacija za svoje ljude ili će oni pronaći druge izvore, koji će vjerojatno biti manje pouzdani. Ako nedostaju informacije iz vodstva, prazninu će popuniti glasine, priče i netočne pretpostavke. Što više anksioznosti postoji, to je lider više pozvan komunicirati. Potrebno je upotrijebiti sve

komunikacijske alate koji stoje na raspolaganju - blogove, vijećnice, e-mailove, twitter feedove, snimljene webinare, te sastanke. Potrebno je odlučiti koje su metode i ritam najbolji za svaku skupinu dionika

(usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020).

Primjer ostvarivosti leaderskog načela transparentnosti: Tijekom i prije ove krize Nacionalni stožer civilne zaštite, tj Vlada RH kao političko tijelo stožera iz sjene, shvatila je važnost komunikacije usvojivši jasan komunikacijski model za svaku važnu poruku. Tijekom ove krize taj je pristup pojačan svakodnevnim televizijskim obraćanjima građanima, koji put i u nekoliko navrata dnevno. Dopuštanje svih pitanja novinara uživo tijekom obraćanja Nacionalnog stožera civilne zaštite ciljnoj javnosti, učinila je percepciju autentičnosti potpunom.

- Autentičnost

Imperativ autentičnosti nalaže liderima da se u okviru organizacije dobro upozna sa svim svojim ljudskim resursima, te da s odabranima ujedinenim snagama gradi organizacijski opstanak. Lider bi trebao pronaći malu skupinu ljudi koja lidera poznaje i podržava stručnošću, perspektivom i pozitivnim nastojanjem. Također uputno je odrediti tzv „crveni tim“, koji bi bio zadužen za pronalaženje grešaka prema leaderskim idejama i razmišljanjima. Biti ranjiv s drugima brz je način za izgradnju povjerenja

(usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020).

- Odgovornost

Liderska odgovornost znači biti spreman prihvatiti krivnju za vlastite pogreške kad je to prikladno. Nitko ne očekuje da lider bude savršen, ali svi žele da njihovi vođe priznaju da su pogriješili, iskreno se ispričaju i zacrtaju novi kurs

(usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020).

- Biti učenik

Kod ovog je leaderskog načela ključno prepoznati da se većina pogrešaka ne događa zbog osobnih prijestupa, već iz sustavnih uzroka. To ne samo da će stvoriti dobru volju, već će u

konačnici osigurati sigurnost pacijenata i osoblja. Potrebno je sve osnažiti da daju svoj doprinos i imaju glas u donošenju odluka. Uputno je postaviti više pitanja, nego što se izrekne. Nadalje važno je podržati druge dodatnim treningom, podučavanjem i pravovremenim povratnim informacijama po potrebi. Potrebno je svakodnevno razmišljati o tome što je dobro učinjeno i gdje se moglo biti boljim kao vođa. Za kraj ostvarivosti ovog načela važno je i biti u stanju izvršiti pregled djelovanja za glavne događaje kako bi se maksimaliziralo učenje (Darling et al.; 2005:4)

- Biti ponizan

Kod ovog liderskog načela važno je prepoznati da je poslovanje postalo timski sport i da svi moraju igrati važnu ulogu. Stoga je važno uvijek potražite načine kako iskreno pohvaliti one u odjelu konkretnim primjerima. Potrebno je pružiti pozitivne i negativne povratne informacije u najmanjem omjeru 3: 1. Potrebno je prenijeti dužnosti drugima s dovoljno širine i usmjerenja da pomognu drugima da budu uspješni i profesionalno rastu. Legitimno je od lidera da očekuje rezultate, ali to ne znači da lider treba upravljati na mikro razini.

- Biti fleksibilan

Liderska fleksibilnost znači biti spreman i sposoban prebaciti ideje i planove po potrebi, odustati od njih ili ih transformirati. Razložno je da to nije uvijek lako ili ugodno, ali je neophodno za suočavanje s izazovima, koji se neočekivano pojave. Potrebno je oduprijeti se iskušenju da se nastavi raditi ono što se oduvijek radilo, samo zato što postoji projekcija uspjeha u prošlosti. Potrebno je obratiti se onima, koji mogu imati nove načine viđenja ili činjenja stvari.

Robert Quinn, svjetski poznati stručnjak za vodstvo i kulturu, ovakva krizna vremena opisuje kao „olujne kulture“ jer remete prethodne načine obavljanja posla i nadahnjuju da se postignu izvanredni ishodi povišenim ljudskim kapacitetima i inovacijama (usp.<https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>, pristup ostvaren 1.9.2020).

Iskoristivši priliku za promjenu, današnje krizne vođe bi trebali biti promišljeni u načinu na koji manifestiraju svoje prisustvo i djelovanje. Vođe su i u ovakvim pandemijom pogođenim vremenima pozvani donijeti najbolju verziju sebe na posao; ona kojoj teže i onakva kakva

može biti. Pokazati se kao pozitivni vođe u vrijeme krize, znači stvoriti perspektivu jačanja organizacije u danima i godinama koji dolaze.

### **3.3. Učinak krize na organizacijsku kulturu**

Prema Pettigrewu, organizacijska kultura sastojala se od simbola, jezika, ideologije, vjerovanja, rituala i mitova. Stoga je istraživao organizacijsku kulturu koristeći se integrativnom perspektivom (usp. Pettigrew; 1979:572).

„Organizacijska kultura poboljšava funkcioniranje organizacije i utječe na organizacijske aktivnosti, te kao takva označava socijalno izgrađeni sustav i ujedinjuje ljude unutar organizacije“ (usp. Chraeder; Self; 2013:511).

Schein organizacijsku kulturu shvaća troslojnom, te istu čine: artefakti (vidljive strukture i procesi koji su dio fizičkog okruženja organizacije); zagovarane vrijednosti (pozivajući se na eksplicitne izjave o strategijama, ciljevima i težnjama organizacija); i osnovne temeljne pretpostavke (srž organizacijske kulture, koja se odnosi na nesvjesno, podrazumijevaju se pretpostavke, vjerovanja i percepcije koja vodi članove organizacije u njihovom svakodnevnom radu) (usp. Schein; 1992:37).

Zajedno, tri odjela stvaraju određenu organizacijsku kulturu, zbog čega organizacije ispunjavaju svoje ciljeve. Scheinov pojam organizacijske kulture pokazao se dragocjenom konstrukcijom znanstvenika koje zanimaju pitanja povezana s organizacijskim promjenama. U studiji Deverella i Olsson povezani su Scheinovi koncepti prihvaćenih vrijednosti i osnovnih temeljnih pretpostavki, s organizacijskom strategijom i prilagodljivošću (usp. Deverell.; Olsson; 2010:119).

Kako su mnoge zemlje ušle u sustav zaključavanja, tvrtke su zatražile od većine zaposlenika da rade od kuće. Škole i sveučilišta ukinuli su tradicionalnu nastavu u učionicama i prešli na internetsko učenje. Zatvorene su maloprodajne ustanove - osim supermarketa, ljekarni i benzinskih postaja. Društveno distanciranje je norma koja je ograničila većinu ljudskih kontakata na digitalne komunikacije i odnose. Zračni promet uglavnom je obustavljen, a tvrtke su se morale prebaciti na audio, video i web konferencije kao dominantne načine

interakcije. Poremećeni su globalni lanci opskrbe. Masovna nezaposlenost zamijenila je usko tržište rada u nekoliko tjedana. Kulturne institucije poput muzeja i kazališta zatvorene su. Javna okupljanja, pa čak i vjenčanja su ili odgođena ili premještena na mrežu. Dok se razmišlja o kolektivnom, neviđenom učinku ovih učinaka pandemije koronavirusa, uspostavlja se nova stvarnost, sa snažnim egzogenim organizacijsko kulturološkim učinkom. Krize mogu negativno utjecati na bilo koju organizaciju. U uvjetima nestabilnog, nesigurnog, složenog i dvosmislenog) učinkovito upravljanje krizama može poboljšati organizacijske performanse. Tradicionalne tehnike koje koriste reaktivni stil za upravljanje krizama neadekvatne su, a o toj činjenici u prilog govori i aktualna pandemija. Zbog povećane mogućnosti učestalosti kriza, organizacije moraju usvojiti proaktivni pristup upravljanju krizama, jer iako ova pandemija može biti tek izolirana pojavnost, koja će se riješiti pronalaskom cjepiva, isto tako može biti otvorena Pandorina kutija i nagovještaj nekog drugog svijeta, u kojima organizacije trebaju opstati. Organizacijska kultura olakšava upravljanje krizama. Kulturne barijere utječu na način rješavanja kriza, stoga povoljna kultura poboljšava upravljanje krizama. Organizacije moraju učiti iz kriza. Organizacijsko učenje osigurava otkrivanje i ispravljanje pogrešaka. Ranije studije nisu istraživale ulogu organizacijskog učenja u upravljanju krizama. Ako tvrtke implementiraju organizacijsko učenje, mogu prevladati kulturne barijere tijekom upravljanja krizama (usp. Antonacopoulou; Sheaffer; 2014:5).

Organizacijska kriza je događaj male vjerojatnosti s velikim utjecajem koji prijeti održivosti organizacije. Karakterizira je dvosmislenost uzroka, posljedica i načina razrješenja te uvjerenje da se odluke moraju donijeti brzo (usp. Pearson; Clair; 1998:59).

Krize mogu utjecati na područja poput financija, tehnologije, društvenih znanosti, politike, vojske i ekonomije. Rani teoretičari krizu su smatrali prijetnjom i opisali je koristeći negativne konotacije (usp. Rosenthal et al.;1989:3).

Neki istraživači bili su optimistični i krizu su smatrali dobrim prilikama (usp. Crandall; 2013:128).

Pearson i Clair definirali su upravljanje krizama kao sustavni pokušaj članova organizacije i vanjskih dionika da izbjegnu krize ili učinkovito upravljaju krizama koje se javljaju. To je ukazalo da se krizom može sustavno upravljati nakon korištenja tehnika otkrivanja,

planiranja, pripreme i sprečavanja. Drugo, prevencija krize istaknula je značaj proaktivnog upravljanja krizama. Treće, prepoznata je činjenicu da se kriza ne može izbjeći. Prekomjerna ovisnost o naporima na prevenciji izložila bi organizacije novim krizama, stoga organizacije moraju uravnotežiti svoje proaktivne i reaktivne napore. Četvrto, proaktivni ili reaktivni naponi u upravljanju krizama moraju biti sistematizirani i ne smiju uključivati nikakve slučajne aktivnosti. Peto, ovi naponi u upravljanju krizama moraju uključivati članove organizacije i njihovu interakciju s dionicima tijekom krize. To je naglasilo značaj kriznog komuniciranja kao podskupine kriznog upravljanja (usp. Pearson; Clair; 1998:61).

Koliki će biti učinak krize na organizacijsku kulturu može ukazivati i organizacijsko učenje, koje olakšava i poboljšava sustave brzog reagiranja (usp. Senge; 2014:72).

Organizacijsko uključuje kognitivni i bihevioralni pristup, a poznat je i treći kulturološki pristup za isticanje važnosti kulture u organizacijskom učenju. Organizacijski modeli učenja uključuju učenje prve petlje i dvostruke petlje. Prva petlja prilagođava radnje na temelju povratnih informacija problema, dok dvostruka petlja proširuje ovaj postupak prilagođavanjem upravljačkih vrijednosti i osnovnih pretpostavki. Ti su modeli utjecali na druge modele. Autor Senge je predstavio model s 5 disciplina, koji se odnosi na zajedničku viziju, mentalne modele, osobna ovladavanja, timska učenja i sistemska razmišljanja, za izgradnju organizacije i prevladavanje kriza (Ibidem, 2014:73).

Mitroff je učenje uključio u svoj model upravljanja krizama. Općenito, učenje je bio posljednji korak u bilo kojem modelu upravljanja krizom budući da su se ranije studije koristile sveprisutnim reaktivnim kriznim pristupom. To ukazuje da se bilo kakva promjena u organizacijskoj kulturi događa tijekom postkriznog učenja (usp. Mitroff; 2005:87).

Smith i Elliott predstavili su tri koncepta učenja, tj. učenje za krizu, učenje kao krizu i učenje iz krize (usp. Smith; Elliott; 2007:519).

Prema Deverellu, tradicionalna tehnika učenja pokazala je nedostatan odgovor na krize (usp. Deverell; 2012:28).

Veil je u upravljanje krizama uvrstio koncepte učenja s jednom, dvostrukom i trostrukom petljom. Izjavio je da organizacije moraju primijeniti „Model svjesnog učenja“ radi prilagodbe kulturnim promjenama (usp. Veil; 2011:117).

Neke su studije istraživale ulogu organizacijskog učenja u pripravnosti za krizne situacije i upravljanju njima (Ibidem, 2011:118).

Tradicionalno je učenje bilo zadnja faza koja se proučavala, a ranije studije nisu predstavljale nikakve procese učenja koji bi pomogli organizacijama da se suoče s krizama (usp. Antonacopoulou; Sheaffer; 2014:6).

Treba ponovno procijeniti ulogu učenja u upravljanju krizama, stoga bi Sengeov model mogao premostiti ove praznine. Ovaj model može pomoći u izgradnji organizacijskih dinamičkih sposobnosti, jer je koristio organizacijske kulturne barijere kao mogućnosti za stvaranje fleksibilnog programa upravljanja krizama. Nakon toga se tijekom krize organizacije više ne oslanjaju na unaprijed napisane postupke i mogu rješavati bilo kakve probleme (usp. Senge; 2014:74).

Sukladno svemu navedenom, može se rezimirati da su raniji istraživači vjerovali sda je kriza negativna i da je treba izbjegavati; stoga su se usredotočili na reaktivnu umjesto na proaktivnu tehniku. To se ne preporučuje jer su krize neizbježne, nepredvidive i složene. Nekoliko modela kriznog upravljanja temeljilo se na perspektivi da je model upravljanja krizama linearni sekvencijalni proces i zanemarivalo se činjenicu da su sve faze krize međusobno povezane. Organizacijska je kultura imala vitalnu ulogu jer je olakšavala / inhibirala prakse upravljanja krizama (usp. Bundy; 2017:1664).

Organizacijsko učenje smatralo se posljednjom fazom tijekom upravljanja krizama, ali valja znati da nije stvorilo organizacije otporne na krize. Stoga organizacije trebaju prihvatiti učenje kroz sve faze krize, kako bi se transformirala ograničenja, koja ometaju razumijevanje krize i onemogućuju usklađivanje organizacijske kulture i učenja (usp. Antonacopoulou; Sheaffer; 2014:7).

Izvjesno je da će aktualna pandemija Covid-19 donijeti mnogo literarnih pokušaja da se odgovori na sva još otvorena pitanja, te dati obol u razvoju integriranog modela upravljanja organizacijskim krizama.

### **3.4. Covid-19 kao detektor organizacijske otpornosti**

“Organizacijski imunitet je pokazatelj otpornosti organizacije na nagle i intenzivne promjene u okolini. Otporne organizacije im se mogu brzo prilagoditi i prebroditi ih sa što manje posljedica po ljude i poslovanje, dok manje otporne mogu pretrpjeti teške gubitke. Stoga je kontinuirano jačanje organizacijskog imuniteta ključno za dugoročni uspješan opstanak svake organizacije, jer su razne krize postale gotovo normalna pojava u suvremenom poslovanju” (<https://www.ramiro.hr/sto-je-covid-19-kriza-razotkrila-o-imunitetu-hrvatskih-organizacija--rezultati-istrazivanja.aspx>; pristup: 31.8.2020).

Ova COVID-19 kriza je ekstreman primjer zahtjevne situacije, pa su uslijed nje u zadnja dva mjeseca organizacije bile prisiljene suočiti se s dosad nezamislivim izazovima. Mnoge od njih morale su prilagoditi ili u potpunosti promijeniti svoj poslovni model. Općenito, potpuno nove okolnosti traže potpuno nova rješenja, a da bi ih organizacije uspjele pronaći i implementirati, potrebni su im zdravi i angažirani zaposlenici koji su sposobni suočiti se s izazovima i postići željeni rezultat.

Upravo zato je za svaku organizaciju važno znati koliko joj je snažan imunitet. jer na temelju dobivenih spoznaja može osmisliti konkretne korake u svrhu njegovog dodatnog osnaživanja, što je ključno za uspješno nošenje s trenutačnim i budućim poslovnim izazovima.

U istraživanju koje je proveo Ramiro d.o.o.<sup>2</sup>, empirijski je ispitan opći imunitet hrvatskih organizacija, kako bi se mogle dati konkretne smjernice kako ga dodatno osnažiti, jer će situacija još dugo biti vrlo izazovna, pa je važno optimalno se pripremiti za nju, te se u nastavku iznose rezultati istraživanja (<https://www.ramiro.hr/zasto-ramiro.aspx>, pristup 1.9.2020).

---

<sup>2</sup> tvrtka za poslovno savjetovanje, dugi niz godina jedna od vodećih hrvatskih konzultantskih tvrtki u području organizacijskog razvoja i upravljanja ljudskim resursima



### 3.4.1. Ispitanici

Naravno, imuniteti pojedinih organizacija se razlikuju ovisno o tome koliko su imale objektivnih mogućnosti za uspješno suočavanje s ovom kriznom, situacijom, jer su ovisno o industriji imale manja ili veća ograničenja u radu. Spoznaje koje se iznose, temelje se na javnom istraživanju Ramiro stručnjaka, koje je svojevrsni univerzalni reprezentant onoga što se događalo u hrvatskim organizacijama različitih veličina i industrija tijekom ove krize, kao i kojim je posljedicama to rezultiralo.

„Konkretno, u Ramiro javnom istraživanju sudjelovalo je 350 zaposlenika, od kojih je: (<https://www.ramiro.hr/sto-je-covid-19-kriza-razotkrila-o-imunitetu-hrvatskih-organizacija--rezultati-istrazivanja.aspx>; pristup: 31.8.2020)

- 47% ih je na voditeljskim ili direktorskim pozicijama;
- 63% su visoko obrazovanih;
- 76% radi u privatnim poduzećima, a 45% u organizacijama koje zapošljavaju više od 250 zaposlenika;
- 64% ih je tijekom krize radilo od kuće.“

### 3.4.2. Stanje ključnih karika imuniteta hrvatskih organizacija

Najvažniji zaključak koji jest da su rezultati istraživanja izrazito ohrabrujući – čak 79% sudionika ovu krizu doživljava kao priliku i smatra da ona može rezultirati i pozitivnim promjenama. Upravo zato što ih je kriza potaknula da uoče brojne nove mogućnosti, čak 51% zaposlenika je tijekom nje preuzimalo dodatnu inicijativu u rješavanju problema, te je ostvarivalo i više od onoga što se očekivalo od njih. Time su pokazali koliko im je stalo do posla i organizacije u kojoj rade. Međutim, sav taj dodatni angažman nije dovoljan da se uočene mogućnosti pretvore u novi, bolji model poslovanja organizacije. Zato je jako važno usustaviti sve pozitivne trendove koji su se u organizacijama pokrenuli, kako bi oni postali solidan temelji za uspješniju budućnost. Pritom ključnu ulogu ima menadžment organizacije, odnosno njegova spremnosti za brzo provođenje potrebnih promjena.

Naime, rezultati Ramiro istraživanja jasno pokazuju razliku u funkcioniranju zaposlenika i voditelja. Dok su zaposlenici izvještavali da se prilično dobro osjećaju bez obzira na činjenicu da više rade, čak 67% srednjih menadžera je navelo da se osjeća prilično opterećeno. Osjećaju odgovornost i u ovoj situaciji žele dati sve od sebe, a istovremeno njih 75% smatra da nemaju dovoljno znanja i vještina za upravljanje timom u trenutnoj situaciji, što ih sprečava da realiziraju prilika koje su im se otvorile u ovoj krizi. Dodatno, imaju i pogrešnu sliku o svojim aktivnostima s timom kojim rukovode. Primjerice, menadžeri smatraju da članovima svog tima daju potrebnu podršku u ovoj krizi i motivaciju za uspješan rad, dok zaposlenici izvještavaju da menadžeri s njima u pravilu komuniciraju samo o operativnim zadacima. Sve ovo znači da menadžeri:

- ne znaju kako na pravi način motivirati zaposlenike,
- ne znaju kako im dati adekvatnu podršku u kriznim vremenima,
- ne vide svoj tim kao izvor vrijednih ideja i resursa za njihovu realizaciju, pa ih ne uključuju u promišljanja o prilikama i poteškoćama,
- ne traže podršku od svojih menadžera, premda se osjećaju preopterećeno,
- ne traže da im se omogući dobivanje važnih znanja za vlastito uspješnije suočavanje s izazovnim vremenima,
- na sebe preuzimaju previše operativnog posla,
- nedovoljno delegiraju, a istovremeno previše mikro-menadžiraju.

Drugim riječima, imunitet hrvatskih organizacija je prilično krhak, jer njegove najvažnije karike – menadžeri – pokazuju visoku razinu stresa i preopterećenosti te nedovoljna znanja kako upravljati vlastitim resursima i resursima zaposlenika u zahtjevnijim vremenima. Naime, zaposlenicima je stalo do dobrobiti organizacija u kojima rade i spremni su uložiti dodatan trud kako bi se poslovanje njihove organizacije uspješno prilagodilo zahtjevima novih vremena, ali njihova motivacija će ubrzo nestati ukoliko ih njihovi voditelji ne uključe u aktivno promišljanje i donošenje odluka te im pruže adekvatno vodstvo i podršku. Osim što će zaposlenici izgubiti motivaciju, voditelji će se pretjerano iscrpiti, što će u konačnici rezultirati još većom krizom od ove trenutne (<https://www.ramiro.hr/sto-je-covid-19-kriza-razotkrila-o-imunitetu-hrvatskih-organizacija--rezultati-istrazivanja.aspx>, ostvaren pristup 22.8.2020).

### ***3.4.3. Mogućnosti organizacija za realizacijom svih prilika iz krize***

Psihički snažni i educirani menadžeri ključna su karika održanja pozitivnog poslovanja u krizi, ali i nakon nje. Sustavnom komunikacijom sa zaposlenicima te vođenjem prilagođenim trenutačnim okolnostima, moći će ostvariti nužno potreban utjecaj na svoje timove i osigurati uspješno, dugoročno održivo poslovanje. Svaka organizacija, bez obzira na industriju, veličinu, vlasništvo ili neke druge specifičnosti, treba svom menadžmentu dati konkretna znanja i smjernice kako voditi timove u zahtjevnim okolnostima, kako bi se sačuvala dobrobit zaposlenika, te kako bi ogroman trud menadžera uistinu rezultirao željenim efektima.

### ***3.4.4. Diskusija***

Kako to nalaz Ramiro istraživanja ukazuje, organizacijski imunitet počinje od vrha. Većina tvrtki imala je kratkotrajne potrebe za oporavkom, jer su neki katastrofalni događaji daleko izvan njihovog horizonta. Oni jednostavno ne razmišljaju u pogledu velikih potresa, tsunamija, terorističkih napada velikih razmjera ili pandemijske bolesti. Izazovi predstavljeni širenjem Corona virusom ipak mogu predstavljati prilike za procjenu i ispravljanje strategije opstanka poslovanja. Otpornost se odnosi na vlačnu čvrstoću u materijalima. Objašnjava koliko će se stablo savijati na vjetru, koliko će se krov odupirati tornadu, koliko će betona apsorbirati i tako dalje. Otpornost je svojstvo koje osigurava preživljavanje i potencijal za odskakanje. Tradicionalni planovi oporavka organizacije uključuju vrijedne upute, uključujući koga kontaktirati za različite službe, kako spasiti podatke i zapise, gdje potražiti privremene objekte i još mnogo toga. Ali reaktivne prakse nisu dovoljne.

Planovi za hitne slučajeve bi trebali uključivati politike i postupke za predviđanje različitih hitnih slučajeva. Ljudi bi trebali razumjeti njihove specifične uloge u nesreći. Trebali bi imati upute o rutama za bijeg i alternativama. Operateri trebaju znati kako isključiti računala i strojeve. Uprava objekata mora upravljati komunalnim izvorima i sustavima za hitno postupanje. U vezi s navedenim zanimljiv je dvostruk karakter krize, gdje se za vrijeme tzv *lockdowna* dana 22 ožujka 2020 dogodio razoran potres, a GSKG kao najveći upravitelj stambenih zgrada mahom u centru grada nije uspio komunicirati komunalnim izvorima u dostatnoj mjeri. Organizacijska otpornost zahtijeva proaktivnu, razvijajuću i prilagodljivu strategiju za vođenje. Pandemija COVID-19 uzrokovala je paniku, a potres koji je zadesio

glavni grad samo je tu krizu još razbuktao. Ljudi su tražili referentnu točku na kojoj mogu mjeriti svoju sigurnost. Većina ljudi koji su svoje aktivne sate provodili na poslu, upućeni su na rad od kuće, a pojedini su ostali i bez posla, dok su treći zadržali posao isključivo zahvaljujući Vladinim mjerama. Na temelju uvida u stvarnost života ljudi u vrijeme COVID-19, kao i rezultate Ramiro istraživanja, vidljivo je da poslovni lideri mogu ponuditi smjernice i modelirati ponašanje u krizi. Koliko će vođe postići može varirati ovisno o poslovnom sektoru. Njihova moć i učinkovitost pokazala se ovisnom o veličini tvrtke, infrastrukturi i statusu lokalnog, nacionalnog ili globalnog. Neovisno o referentnoj točki za kojom su tragali, a to je u Hrvatskoj bila Vlada i nešto manje Predsjednik, shvatili su da se moraju aktivno uključiti u planiranje otpornosti. Zaposlenici su se u danoj situaciji morali osvjestiti o svojim ulogama kao bitnim, nebitnim ili negdje između, a zadatak menadžmenta bio je ugraditi im određenu fleksibilnost u te oznake.

Neuspjesi lanca opskrbe doveli su do pada svjetske financijske razmjene. Međunarodni letovi, krstarenja i otpreme su zaustavljeni. Previše se poduzeća našlo nespremno za pružanje podrške zaposlenicima u tim lancima. COVID-19 predstavlja novu prijetnju, ali tvrtke su Svjetska tržišta hrane i drogerije panično su preplavili kupci koji su skrivali cijele opskrbne linije. Mala poduzeća - cvjećari, ugostitelji, obiteljski restorani - bore se da ostanu funkcionalni dok nestaju zalihe i kupci. Ako nemaju likvidnost, trebali bi ozbiljno razmotriti zatvaranje tijekom trajanja. Ako imaju likvidnost, trebali bi ulagati u svoje zaposlenike, jer je njihova odanost ključna za opstanak. Bolnice i liječničke ordinacije također su organizacije. Sve u medicinskom lancu nabave pokazalo se na primjeru Hrvatske na dostatnoj razini, s tim da su pojedini liječnici ipak manifestirali paniku, te su od strane ministra zdravstva prozvani „petokolonašima“. COVID-19 je dokazano novost na više načina. Većina tvrtki razmišljala je što učiniti ako njihovo poslovanje pretrpi događaj poput poplave, potresa i požara. Grad Zagreb doživio je dvostruki krizni događaj. Pandemija je dovela do kraja sastanaka, konferencija i putovanja. Bilo koja poslovna funkcija koja se može obavljati putem trenutnog prijenosa ili kontakta na daljinu trebala bi maksimalno iskoristiti te mogućnosti. Oni koji su iskoristili pokazali su da su organizacijski otporni, dok za one koji nisu valja reći da su silom tržišnih prilika hibernirani, kao primjerice frizeri, kozmetičari, ugostitelji, koji su za vrijeme krize imali apsolutnu zabranu rada.

### **3.5. Strukturiranje organizacijski inovativnih odgovora na krizne izazove pomoću ljudskih resursa**

Organizacijska struktura, definirana kao raspodjela radnih uloga i pratećih mehanizama koji se primjenjuju za kontrolu, koordinaciju i integriranje radnih aktivnosti, oblikuje sposobnost organizacija da inovativno reagiraju na ljudske izazove kad je to potrebno. Nažalost, gotovo sve ono što je poznato u literaturi o menadžmentu o strukturiranju radi brzog reagiranja i inovacijama usredotočila se na strateške potrebe tržišta proizvoda, a ne na tržišta rada ili pitanja vezana za ljudske resurse. Organizacije već dugo koriste neformalne strukture poznate, kako bi se uspješnije nosile s tehnološkim izazovima koji utječu na proizvode / usluge. Na sličan način mogu se okupiti timovi za generiranje rješenja povezana s upravljanjem ljudima. Pandemija COVID-19 oštar je primjer kako organizacije trebaju brzo reagirati na brzo razvijajuće izazove povezane s ljudskim resursima. Organizacije sve češće otkrivaju da trebaju biti fleksibilnije i inovativnije u odgovoru na neočekivana i nova pitanja u vezi s ljudskim resursima (HR) koja utječu na njihove članove, poput izbijanja zaraznih bolesti (npr. COVID-19) prisiljavajući se na masovni prijelaz na rad na daljinu, promjene u industrijskom krajoliku koji mijenja učenje i razvoj, i politički vođene globalne propise o mobilnosti koji ograničavaju protok ljudi. Organizacije već dugo koriste neformalne strukture poznate kao "tvor skunkova", pri čemu je riječ o fleksibilnim skupinama ovlaštenima za brzi rad s minimalnim ograničenjima upravljanja, kako bi se riješilo tehnološke izazove. Cilj je razumjeti kada i kako organizacije na sličan način koriste te neformalne strukture, kako bi si pomogle uspješnije se nositi s brzo razvijajućim izazovima u vezi s ljudskim resursima. Vrijedno je integrirati uvide u učenje iz ovih primjera kako bi se razvilo podesean okvir za budućnost. Valja naglasiti da postoje i prednosti i nedostaci inovativnih organizacijskih struktura za rješavanje ljudskih izazova uz redovite, ustaljene načine rada. „Mnoge su organizacije već reinženjirale procese koji se odnose na relativno rutinsku podršku i uslužne aktivnosti. Veći izazov ima veze sa strateškim (i ostalim ne-rutinskim) radom na ljudskim resursima koji u agilnim organizacijama obično obavljaju privremeni (a ponekad i virtualni) timovi ljudi iz osoblja i osoblja iz različitih operativnih jedinica i centara izvrsnosti. Dakle, može se reći da profesionalci za ljudske resurse moraju naučiti primijeniti čimbenike koji potiču i ubrzavaju ovu vrstu spontane suradnje.“ (Wright et al., 1999:19).

Organizacijama u takvim okolnostima postaje sve izazovnije ostati konkurentnima i držati korak s neviđenom brzinom promjena u svom okruženju (Tovstiga, 2013:21).

Vrlo nestabilna, nesigurna, složena i dvosmislena okruženja stvaraju prilike organizacijama, ali također predstavljaju prijetnje, koje od njih zahtijevaju da budu inovativne i kreativne u pristupu tim izazovima, koji često nisu samo nepredviđeni, već mogu biti i bez presedana.

Shipton i suradnici u svojoj studiji iz 2017. godine opisali su kako funkcija upravljanja ljudskim resursima, kroz prilagođenu HR strategiju i prakse, oblikovanjem inovativnog ponašanja zaposlenika ,može poboljšati organizacijsku reakciju na brzo mijenjajuće vanjske konkurentske uvjete koji utječu na njihove proizvode ili usluge (Shipton, 2017:246).

Ironično je, međutim, da se malo pažnje posvećuje načinu na koji organizacije reagiraju kada se remetilačke promjene odnose na pitanja ljudskih resursa, koja pogađaju njihove članove. Izbijanje COVID-19 sjajan je primjer poremećaja promjena, koje zahtijevaju brzu prilagodbu od strane HR službe, jer organizacije reagiraju na zabrane putovanja i karantene, veliko restrukturiranje radne snage i otpuštanja, fizičko distanciranje i sveukupni prelazak na način rada od kuće do kuće operacijama (<https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/>, ostvaren pristup 20.8.2020).

Ova kriza ni u kom slučaju nije jedini primjer situacija u kojima funkcija ljudskih resursa zahtijeva fleksibilnost i reagiranje. Ostali primjeri uključuju neočekivane vladine odluke i regulatorne promjene koje utječu na mobilnost radnika, nove tehnologije i nove zahtjeve za vještinama. U kontekstu navedenog moguće je zaključiti da bi funkcija ljudskih resursa u mnogim organizacijama mogla profitirati usvajanjem strukturnog pristupa tvorbe skunk-a; obzirom da skunk radovi mogu potaknuti brže i nove reakcije na nerutinske situacije, nadopunjujući i proširujući mogućnosti uspostavljenih HR struktura i procesa koji odgovaraju "normalnijoj" (tj. rutinskoj i ponavljajućoj) HR donošenje odluka (Biron et al., 2020:72).

## **4. PANDEMIJA VIRUSA COVID-19 I NJENI UČINCI NA GLOBALNO POSLOVANJE**

Pandemija COVID-19 izbila je u vrijeme kada su u globalnoj ekonomiji postojale povećane neizvjesnosti. Razumijevanje ovih neizvjesnosti pruža važnu pozadinu za analizu utjecaja pandemije na globalno gospodarstvo, procjenu učinkovitosti mjera politike u borbi protiv pandemije i oživljavanju globalne ekonomije, te predviđanje putanje gospodarskog oporavka u postpandemijskoj eri (Song, Zhou, 2020:342).

Pandemije općenito nisu samo ozbiljna zabrinutost za javno zdravlje, već one izazivaju katastrofalne socijalno-ekonomske i političke krize u zaraženim zemljama. COVID-19, osim što postaje najveća prijetnja globalnom javnom zdravlju stoljeća, smatra se pokazateljem nejednakosti i nedostatka društvenog napretka. Kao što se podrazumijeva u nazivu COVID-19, "CO" znači "korona", "VI" za "virus", a "D" za bolest, a 19 predstavlja godinu nastanka. Koronavirus je jednolančani RNA virus promjera u rasponu od 80 do 120 nm (Chakrabortya i Maity, 2020:89).

### **4.1. Obilježja pandemije virusa Covid-19**

Prva moderna pandemija COVID-19 zabilježena je u prosincu 2019. u Wuhanu, provincija Hubei, Kina, a većina početnih slučajeva odnosila se na izvornu infekciju s veletržnice morskim plodovima (Huang, 2020: 1199).

Od tada je bolest brzo kružila zemaljskom kuglom i na kraju je zahvatila sve kontinente, osim Antarktike. Svjetska zdravstvena organizacija kategorizirala je COVID-19 kao pandemiju (<https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline—covid-19>, ostvaren pristup 28.8.2020).

Osim COVID-19, ljudska je civilizacija svjedočila najmanje pet pandemija u tekućem stoljeću, na pr. H1N1 2009., dječja paraliza 2014., ebola (izbila je u zapadnoj Africi 2014.), zika (2016.) i ebola (Demokratska Republika Kongo 2019.). Nakon toga je WHO proglašenje epidemije COVID-19 30. siječnja 2020. proglasio šestom izvanrednom javnozdravstvenom

krizom od međunarodne važnosti. Ova su izbijanja u svijetu pokrenula velik broj smrtnih slučajeva, morbiditeta i koštala milijarde dolara (Fan, 2019 :210).

Izbijanje nove infekcije koronavirusom, COVID-19 pokrenuto je s tržišta morskih plodova Hunan u kineskom gradu Wuhan u prosincu 2019. godine, a u roku od nekoliko mjeseci pokazalo se da je to globalna zdravstvena opasnost. Žive životinje poput šišmiša, žabe, zmije, ptice, svizaca i zeca često se prodaju na tržnici morskih plodova (Hunan Huang et al., 2020:1199).

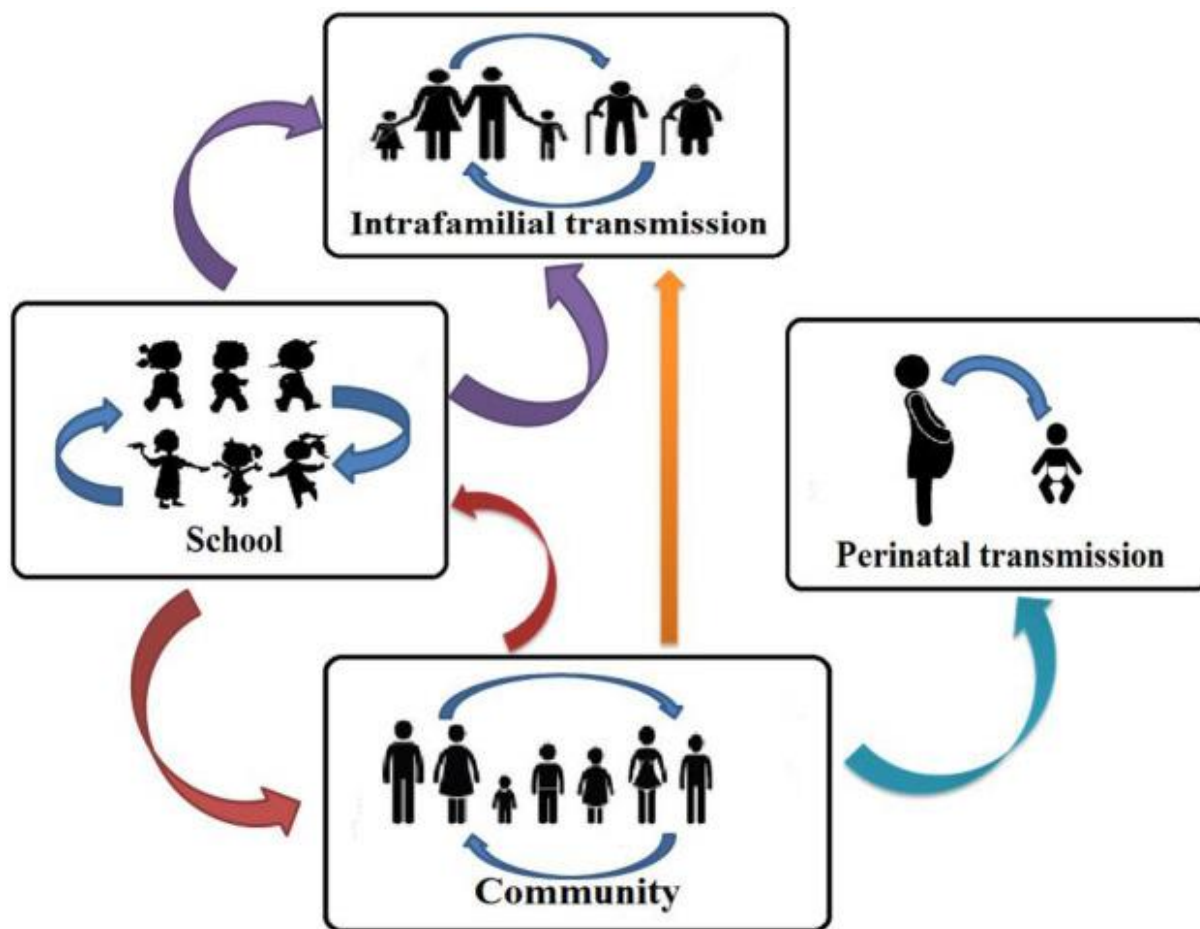
Genomska analiza otkrila je da je SARS-CoV-2 filogenetski povezan s ozbiljnim virusima šišmiša sličnih akutnom respiratornom sindromu (SARS-u), te bi šišmiši mogli biti mogući primarni izvor. Iako srednji izvor porijekla i prijenosa na ljude nije jasno poznat, utvrđena je brza sposobnost širenja ovog virusa od čovjeka do čovjeka (<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, ostvaren pristup 20.7.2020).

#### ***4.1.1. COVID-19 i globalno zdravlje***

Odnos ljudskog zdravlja i bolesti nije novi koncept, niti nova tema. Pojava COVID-19 u Kini krajem 2019. izazvala je velike globalne razmjere, te je u pitanju veliko javnozdravstveno pitanje. Ovaj virus je vrlo zarazan i može se prenijeti kapljicama i uskim kontaktom. Širenje virusa od čovjeka do čovjeka događa se uskim kontaktom s zaraženom osobom koja je izložena kašljanju, kihanju, respiratornim kapljicama ili aerosolima (slika 7). Ti aerosoli mogu prodrijeti u ljudsko tijelo (respiratorni sustav) udisanjem kroz nos ili usta (Phan, 2020:872).

Klinički spektar za osobe s infekcijom COVID-19 kreće se od blagih ili nespecifičnih znakova i simptoma akutne respiratorne bolesti poput vrućice, kašlja, umora, otežanog disanja, do teške upale pluća s respiratornim zatajenjem i septičkim šokom, koji su vrlo slični drugim koronavirusnim bolestima. COVID-19 je respiratorna bolest, a oštećenje plućnih tkiva prilično je očito, ali postoje izvještaji da bi i drugi organi i tkiva mogli biti pogođeni. COVID-19 glavna je briga za javno zdravlje svjetske populacije i vodeći je uzrok hospitalizacije i smrti, posebno za ljude srednje i starije dobi u pogođenim zemljama (Backer, 2020:2)





Slika 7. Dinamika prijenosa infekcije SARS-CoV-2 kod ljudi

Izvor: Chakrabortya., Maity, 2020:728.

#### 4.1.2. COVID-19 i ekonomija

Gubitak života uslijed bilo koje pandemije nanosi društvu nepovratnu štetu. No, osim ovoga, COVID-19 ozbiljno je demobilizirao globalno gospodarstvo. Kako bi ograničile daljnji prijenos bolesti u zajednici, mnoge su pogođene zemlje odlučile provesti potpuno zaključavanje, odnosno *lockdown*. Glavni međunarodni letovi, a također i sve vrste poslovnih prijevoza odgođeni su među različitim zemljama. Zbog lockdowna, svi domaći letovi, željeznički prijevoz (osim vlakova za prijevoz robe), autobusi, kamioni i vozila obustavljeni su, uz posebna izuzeća za one povezane s osnovnim robama. U gotovo svim zemljama pogođenim COVID-19 zatvorene su sve obrazovne, komercijalne, sportske i duhovne institucije (Chakrabortya, Maity, 2020:138).

Industrije su mnogo pretrpjele, jer su mnoge od njih, osim onih koje se odnose na osnovne proizvode, u mnogim zemljama dugo zatvorene. Ljudi koji pripadaju industriji turizma i prijevoza također su se suočili s najvećim poteškoćama. Razina proizvodnje pala je vrlo nisko. Gospodarstvo mnogih takozvanih moćnih zemalja suočeno je s prijetnjom visoke inflacije i rastuće nezaposlenosti kao rezultat nedostatka produktivnosti i prekomjernih izdataka za liječenje i rehabilitaciju žrtava COVID-19 i njihovih obitelji.

Prema Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO) i Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), pandemija COVID-19 naznačena je kao najveća prijetnja globalnom gospodarstvu od financijske krize 2008–2009. Neki od stručnjaka čak kažu da se ljudska civilizacija nije suočila s takvom neviđenom krizom nakon Drugog svjetskog rata. Dakle, COVID-19 nesumnjivo je iznio izuzetno loš učinak na svakodnevni život cijelog ljudskog društva, a također i na svjetsku ekonomiju (Phan, 2020:873).

Od kada se prijetnja COVID-19 pojavila, ekonomisti raspravljaju je li šok za globalnu ekonomiju privremena ili trajan. U optimističnijem pogledu, virus će na kraju proći, a ekonomski život tada se u velikoj mjeri može vratiti u normalu. Masivni programi fiskalne i monetarne ekspanzije u zapadnim zemljama zadržat će gospodarstvo u međuvremenu na površini, s vladinim bilancama koje su socijalizirale ekonomske troškove u vidu zimskog sna. Posljedica toga bit će mnogo veći državni dug, ali istovremeno će povijesno niske kamate na posudbu održati ovo stanje održivim.

Analiza UN-ovog Odjela za ekonomska i socijalna pitanja (dalje u tekstu: DESA) ukazuje da pandemija COVID-19 remeti globalne opskrbe lance i međunarodnu trgovinu. U najgorem scenariju, svjetska ekonomija mogla bi se smanjiti za 0,9 po posto u 2020. godini po projekciji DESA, pri čemu treba imati u vidu kako se svjetsko gospodarstvo smanjilo za 1,7 posto tijekom globalne financijske krize 2009. godine. Projekcija smanjenja mogla bi biti još veća ako vlade ne pruže potporu prihodima i ne pomognu u povećanju potrošnje potrošača.

Tri važna ekonomska utjecaja COVID-19 mogla bi utjecati na globalno gospodarstvo kroz: (Phan, 2020:873).

1. Izravni utjecaj na proizvodnju

Na proizvodnju je već znatno utjecalo zaustavljanje na globalnoj razini. Neke druge zemlje također počinju osjećati izravan utjecaj, kao i njihove vlasti, koje su uvele slične mjere. Usporavanje ili zaključavanje u mnogim zemljama ima učinke na izvoznike u druge zemlje.

## 2. Lanac opskrbe i poremećaj tržišta

Mnoge se proizvodne tvrtke oslanjaju na uvoz intermedijarnih unosa iz Kine i drugih zemalja pogođenih bolešću. Usporavanje gospodarske aktivnosti i ograničenja prijevoza u pogođenim zemljama svoj utjecaj je pokazao i na proizvodnju i profitabilnost određenih svjetskih tvrtki, posebno u proizvodnji i sirovinama, koje se koriste u proizvodnji.

## 3. Financijski utjecaj na tvrtke i financijska tržišta

Privremeni prekidi u ulazu i / ili proizvodnji uzdrmali su poduzeća, posebno ona s neadekvatnom likvidnošću.

Evidentno da pandemija COVID-19 predstavlja neviđeni poremećaj u globalnom gospodarstvu i svjetskoj trgovini, dok su se proizvodnja i potrošnja smanjili po cijelom svijetu (Chakrabortya i Maity, 2020:90).

### ***4.1.3. COVID-19 i globalno okruženje***

Od samih početaka civilizacije, ljudska bića postupno su počela manipulirati prirodom u svoju korist. Kako bi se udovoljilo zahtjevima sve većeg broja stanovništva, industrijalizacija i urbanizacija postale su neizbježne, a očigledan značaj pokazao se štetnim za globalno okruženje. Nadalje, zabrinutost za okoliš uključuje onečišćenje zraka, onečišćenje vode, klimatske promjene, oštećenje ozonskog omotača, globalno zagrijavanje, iscrpljivanje razine podzemne vode, promjena biološke raznolikosti i ekosustava, onečišćenje arsenom i još mnogo toga (Bremer, 2019:49).

Globalno zagrijavanje rezultat je sve veće koncentracije stakleničkih plinova (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O itd.). Iz želje za vođenjem prirode prema vlastitom hiru i želji, ljudi su počeli uništavati prirodu na brojne načine. Neizbježne posljedice zagađenje okoliša otvorile su velika pitanja današnjice.

Ali, zbog neobičnog izbijanja COVID-19, gotovo svi veći i mali gradovi i sela u pogođenim zemljama poput Kine, Tajvana, Italije, SAD-a, Francuske, Španjolske, Turske, Irana, Njemačke, Južne Koreje, Velike Britanije, Indije, Australija i mnogi drugi, bili su pod djelomičnim dijelovima potpune blokade tijekom duljeg razdoblja od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci. Sve lokalne i središnje uprave širom svijeta doslovno su stavile zabranu slobodnog kretanja svojih građana izvan svog doma kako bi izbjegle prijenos virusa. Razni vjerski, kulturni, društveni, znanstveni, sportski i politički događaji okupljanja poput hadža, olimpijskih igara itd. otkazani su. Razne vrste industrija postale su posve disfunkcionalne, dok su sve vrste putovanja otkazane. U međuvremenu, naponi da se ograniči prijenos SARS-CoV-2, ograničavanjem kretanja, imali su izvanredan učinak na okoliš. Zbog nefunkcioniranja industrija, emisija industrijskog otpada u velikoj se mjeri smanjila. Vozila kojih je bilo malo na cestama, rezultiralo je gotovo nultom emisijom stakleničkih plinova i otrovnih sitnih suspendiranih čestica u okoliš. Zbog manje potražnje za energijom u industriji, primjena fosilnih goriva ili konvencionalnih izvora energije znatno je smanjena. Ekosistemi su uvelike započeli s oporavkom. U mnogim velikim gradovima stanovnici su po prvi put u životu doživjeli vedro nebo. Razina onečišćenja na turističkim mjestima poput šuma, morskih plaža, brdskih područja itd, također je uvelike smanjena. Utvrđeno je da je ozonski sloj donekle oživio. Pandemija je pokazala svoju kontrastnu posljedicu na ljudsku civilizaciju, u smislu da je, s jedne strane, izvršila svjetsko uništenje, ali je s druge strane stvorila vrlo pozitivan utjecaj na svjetsko okruženje (Chakrabortya i Maity, 2020:138).

#### ***4.1.4. Globalna strategija za prevenciju i kontrolu COVID-19***

COVID-19 globalna je prijetnja koja zahtijeva globalni odgovor koji uključuje sve zemlje. Vlade bi trebale biti odgovorne za pružanje točnih informacija koje će pomoći javnosti da se suoči s ovom novom infekcijom. Da bi se smanjila šteta povezana s COVID-19, hitno su potrebne mjere javnog zdravstva i kontrole infekcije kako bi se ograničilo globalno širenje virusa. U nastavku se razmatraju neke globalne strategije za prevenciju i kontrolu bolesti COVID-19 (Chakrabortya i Maity, 2020:139).

#### 4.1.4.1. Ograničavanje masovnog okupljanja

Sprečavanje prenošenja SARS-CoV-2 ograničavanjem masovnog okupljanja važan je cilj javnog zdravstvenog sustava. COVID-19 se prenosi od osobe do osobe izravnim kontaktom. Stoga je širenje respiratornih bolesti tijekom masovnog okupljanja glavna zabrinutost za javno zdravlje s potencijalom širenja ovih zaraznih bolesti. Na temelju ranijih saznanja o infekcijama MERS i SARS, WHO je, kako bi smanjila opći rizik od prijenosa COVID-19, preporučila neke mjere predostrožnosti, poput izbjegavanja bliskog kontakta s osobama koje pate od akutnih respiratornih bolesti, redovito pranje ruku vodom i sapunom ili sredstvo za dezinfekciju ruku, posebno nakon izravnog kontakta s bolesnim ljudima ili njihovom okolinom, izbjegavanje nezaštićenog kontakta s farmama ili divljim životinjama itd. Vlade različitih zemalja odgodile su sve vrste vjerskih, kulturnih, društvenih, znanstvenih, sportskih i političkih događaja masovnog okupljanja u različitim dijelovima svijeta. Neki međunarodni događaji poput Umre, hadža i Olimpijskih igara već su obustavljeni kako bi se izbjeglo masovno okupljanje. Mediji i informacijska tehnologija pružaju značajnu potporu društvu u prevenciji i kontroli izbijanja COVID-19. Dakle, ograničavanje masovnog okupljanja moglo bi biti primarna preventivna strategija za COVID-19 (Chakrabortya i Maity, 2020: 139).

#### 4.1.4.2. Lijek

Utvrđeno je da su antivirusni lijekovi poput klorokina i hidrosiklorokinina učinkoviti protiv COVID-19 u laboratorijskim ispitivanjima i in vivo ispitivanjima. Nedavno istraživanje Wanga i suradnika otkrili su da su remdesivir i klorokin bili vrlo učinkoviti u kontroli 2019-nCoV in vitro (2020). Budući da je SARS-CoV-2 RNA virus, svaka cjepiva, učinkovita protiv drugih RNA virusa poput ospica, dječje paralize, encefalitisa B i gripe, mogla bi biti najperspektivnija alternativa. Dakle, istraživanja će i dalje igrati važnu ulogu u otkrivanju novih lijekova ili cjepiva za sprečavanje i kontrolu infekcija COVID-19.

U kolovozu 2020 godine Rusija je prva registrirala cjepivo protiv Covid-19, pod nazivom Sputnik, što zapadne zemlje nisu prihvatile kao adekvatno rješenje, obzirom da je prema zapadnim farmaceutskim normama izostalo propisno testiranje

([https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30185-9/fulltext?fbclid=IwAR0\\_jlY1L9TutpZCO4PoKJsC8vNENU5Vq\\_x582iyULg-9ML2UHF67Kw3\\_kE](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30185-9/fulltext?fbclid=IwAR0_jlY1L9TutpZCO4PoKJsC8vNENU5Vq_x582iyULg-9ML2UHF67Kw3_kE), ostvaren pristup 12.8.2020).

#### 4.1.4.3. Pošumljavanje

Nezaustavljivi rast ljudske populacije dovodi do krčenja šuma za resurse, industriju i zemljište za poljoprivredu ili ispašu. Porast prosječne temperature i razine oceana te povećana stopa ekstremnih vremenskih događaja utječu ne samo na globalno kopno i ekosustav, već i na ljudsko zdravlje (Ruscio, 2015: 198).

Krčenje šuma također je povezano s različitim vrstama bolesti ptica, kao i virusnih izbijanja koje prenose šišmiši. COVID-19 je epidemija vezana za šišmiše. Da bi se spriječilo ovo izbijanje, milijarde dolara troše se na razvoj dijagnostike, liječenja i medicine. No, zanemaruje se primarne alate prevencije poput pošumljavanja i poštivanja staništa divljih životinja. Stoga je vrlo važno da svijet shvati značaj šuma i prekine pošumljavanje što je više moguće u cijelom svijetu (Chakrabortya i Maity, 2020:139).

#### 4.1.4.4. Kontrola rasta ljudske populacije

Promjene u okolišu vjerojatno će imati različite utjecaje na ljudsko zdravlje. Promjene u okolišu pozitivno su povezane s utjecajima čovjeka (Fan et al., 2019). Vrlo važan čimbenik je brzi rast ljudske populacije, koji je popraćen golemim gospodarskim razvojem i sve većim izvorima zagađenja poput vozila i zagađujućih industrija. U Kini je nezaustavljiv porast rasta ljudske populacije doveo do krčenja šuma i ljudi jedu različite vrste šišmiša, žaba, zmija, ptica i životinja. COVID-19 je prijavljen kao epidemija vezana za šišmiše koja potječe iz Kine. Otkrivanje izuzetno osjetljive populacije novim patogenima povećanim preseljenjem ljudi u prethodno izolirana područja može okupiti zarazne bolesti. Stoga je kontrola rasta stanovništva vrlo bitna u tom pogledu (Fan et al., 2019:211).

#### 4.1.4.5. Globalna zabrana trgovine divljim životinjama

Polazna točka izbijanja COVID-19 bilo je tržište morskih plodova Hunan, Wuhan, Kina. Kina je privremeno zabranila tržište divljih životinja gdje se nude životinje poput civete, šišmiša, vučića, pangolina itd. Te se životinje drže na životu u malim kavezima dok se prodaju. 60% novih prenosivih bolesti potječe od životinja, a 70% od njih podrijetlom je od divljih

životinja. Dakle, neograničena trgovina divljačom može povećati rizike od novih virusa. Mnogi su znanstvenici pozvali različite zemlje da trajno zabrane tržište i trgovinu divljim životinjama. Te bi akcije pomogle u zaštiti ljudskih života od budućih pandemija poput COVID-19. Stoga je, uzimajući u obzir nacionalnu sigurnost, biološku sigurnost i javno zdravlje, ključno globalno zabraniti tržište i trgovinu divljinom.

#### ***4.1.5. Potreba ključnih politika***

Potrebne su hitne i odvažne mjere politike, ne samo za obuzdavanje pandemije i spašavanje života, nego i radi potrebe zaštite najugroženijima u društvu od ekonomske propasti i održanja ekonomskog rasta i financijske stabilnosti.

Bogate zemlje uvele su masovne programe zdravstvene i javne potrošnje kako bi se suzbili ekonomski učinci pandemije COVID-19. Za siromašnije zemlje mogućnosti fiskalnog i monetarnog odgovora su ograničeniji, te ovdje jedino međunarodne organizacije mogu sudjelovati u njihovoj pomoći. Većina razvijenih zemalja napravila je masovne ekonomske reakcije na pandemiju COVID-19, povećavajući potrošnju i koristeći monetarnu politiku ublažavanja udara lockdowna i drugim mjerama, naročito za uništene ili posrnule tvrtke, koje su ostavile ogromne brojeve nezaposlenih. Ali za zemlje u razvoju, koje sada počinju reagirati agresivnije u krizi, takve mogućnosti mogu biti ograničenije.

Govoreći o makroekonomskim i razvojnim politikama, valja spomenuti da su kao odgovor na eskalirajuću zdravstvenu krizu i brzo pogoršanje ekonomskih izgleda, nacionalne vlasti i multilateralne entitete širom svijeta primijenili politiku mjera bez presedana. Središnje banke u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju agresivno su prešle na mjere pomoći u sprečavanju krize, smanjivanju kamatnih stopa, ubrizgavanju likvidnosti i pružanju hitnih financiranja poduzeća i kućanstava. Pokazalo se da mjere kao što odgoda poreza, kratkoročni radni programi koje subvencionira država, moratoriji na otplatu hipoteke i izravne gotovinske isplate mogu donekle amortizirati krizne udare. Ono što je najvažnije, programi socijalne zaštite usmjereni su i na najpotrebitije tijekom krize, s naglaskom na starije i one koji su u ranjivom položaju.

Za vrijeme pandemije zamjetno je i upravljanje uravnoteženom ponudom i potražnjom osnovnih dobara i usluga. Vlade su svojim politikama posvetile dužnu pažnju osnovnim pitanjima ponude i potražnje kako bi spriječile nestašicu, skokove cijena i krizu u kratkom roku. Bitno je bilo osigurati proizvodnju i distribuciju hrane i lijekova, što je pak zahtijevalo zadržavanje prijevoza i osnovnih javnih usluga (voda, energije i komunikacija).

Da bi izbjegle nalet na domaću valutu od proširene novčane mase, vlade su uspostavile kontrolu nad transakcijama u stranoj valuti. Vlade diljem svijeta su uglavnom bile u mogućnosti upravljati deviznim rezervama, izračunavajući novčani tok potreban za financiranje uvoza hrane, lijekova, energije i ostalih osnovnih materijala tijekom najmanje šest mjeseci, uzimajući u obzir tokove vanjskog duga (Chakrabortya i Maity, 2020:140).

#### ***4.1.6. Mogućnost još lošijih ishoda***

Čak i ova sumorna perspektiva podložna je velikoj neizvjesnosti i značajnim negativnim rizicima. Prognoza u vrijeme prvog *lockdowna* je pretpostavljala da se pandemija povlači na takav način da se domaće mjere ublažavanja mogu ukinuti do sredine godine u naprednim gospodarstvima, a kasnije i u zemljama u razvoju, te da se nepovoljni globalni prelijevi ublažavaju tijekom druge polovice 2020. i da se tako izbjegavaju raširene financijske krize. Ovaj scenarij predviđao je oživljavanje globalnog rasta, iako skromno, na 4,2% u 2021. godini (<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>, ostvaren pristup 14.8.2020).

Međutim, ovo se gledište pokazalo previše optimističnim. Izbijanja COVID-19 su nastavljena, u nekim dijelovima svijeta su ponovno uvedena ograničenja kretanja, što sve skupa daje naznaku produljenja poremećaja u gospodarskim aktivnostima, a to znači da bi i recesija mogla biti dublja. Tvrtkama je teško servisirati dug, dok bi povećana averzija prema riziku mogla dovesti do povećanja troškova zaduživanja, a bankroti bi mogli rezultirati financijskom krizom u mnogim zemljama. Prema ovom negativnom scenariju, globalni bi se rast mogao smanjiti za gotovo 8% u 2020. godini.

Promatranje brzine kojom je kriza zahvatila globalno gospodarstvo može dati trag koliko će duboka biti recesija. Oštar tempo smanjenja prognoze globalnog rasta ukazuje na mogućnost



daljnjih padova i potrebu za dodatnim aktivnostima kreatora politika u idućim mjesecima za potporu gospodarskim aktivnostima (Chakrabortya i Maity, 2020:140).

Recesija COVID-19 zabilježila je najbrže i najstrmije padove u projekcijama konsenzusnog rasta među svim globalnim recesijama od 1990. godine.

Posebno zabrinjavajući aspekt je humanitarni i ekonomski danak kojim će globalna recesija zahvatiti gospodarstva. Kreatori politike moraju razmotriti inovativne mjere za pružanje potpore dohotku tim radnicima i kreditne potpore tim poduzećima.

Mnoga gospodarstva u nastajanju i razvoju već su bilježila slabiji rast prije ove krize; šok od COVID-19 sada donosi još teže izazove s kojima se suočavaju ove ekonomije. Druga važna značajka trenutnog krajolika je povijesni kolaps potražnje za naftom i cijena nafte. Niske cijene nafte pružile su privremenu početnu potporu rastu nakon ukidanja ograničenja gospodarske aktivnosti. Međutim, čak i nakon oporavka potražnje, negativni učinci na izvoznike energije mogu nadmašiti bilo kakve koristi od aktivnosti u uvoznicima energije. Niske cijene nafte pružaju priliku proizvođačima nafte da diverzificiraju svoja gospodarstva. Uz to, nedavni pad cijena nafte mogao bi pružiti daljnji zamah za poduzimanje reformi subvencioniranja energije i njihovo produblivanje nakon što neposredna zdravstvena kriza popusti.

Suočeni s ovim zabrinjavajućim izgledima, neposredni prioritet za kreatore politika je rješavanje zdravstvene krize i suzbijanje kratkotrajne ekonomske štete. Dugoročno gledano, vlasti trebaju poduzeti sveobuhvatne programe reformi kako bi poboljšale temeljne pokretače gospodarskog rasta nakon što se kriza povuče.

Politike za obnovu kako u kratkom, tako i u dugoročnom razdoblju podrazumijevaju jačanje zdravstvenih usluga i uspostavljanje ciljanih poticajnih mjera za pomoć u ponovnom pokretanju rasta, uključujući potporu privatnom sektoru i doznačivanje novca izravno ljudima. Tijekom razdoblja ublažavanja, države bi se trebale usredotočiti na održavanje ekonomske aktivnosti uz potporu kućanstvima, poduzećima i osnovnim uslugama.

Globalna koordinacija i suradnja mjera potrebnih za usporavanje širenja pandemije i gospodarskih akcija potrebnih za ublažavanje ekonomske štete, uključujući međunarodnu

potporu, te kao takve pružaju najveće šanse za postizanje ciljeva javnog zdravstva i omogućavanje snažnog globalnog oporavka

(<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>, ostvaren pristup 15.8.2020).

## **4.2. Psihološki i sociološki aspekti pandemije**

Uz visoku stopu zaraznosti i smrtnosti, bolest korona virusa tijekom 2019. godine (COVID-19) prouzročila je univerzalni psihosocijalni utjecaj uzrokujući masovnu histeriju, ekonomski teret i financijske gubitke. Masovni strah od COVID-19, nazvan “koronafobija”, stvorio je mnoštvo psihijatrijskih manifestacija u različitim slojevima društva (Dubey et al., 2020:779). Ljudska civilizacija vjerojatno prolazi kroz najkritičniju točku ovog tisućljeća, dok je njezino dosadašnje postojanje izazvano pojavom novog teškog akutnog respiratornog sindroma koronavirusa (SARS-Cov-2) koji je u kratkom roku ekspeditivno zahvatio novije teritorije diljem svijeta (Jones, 2020:19).

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) 30. siječnja 2020. godine proglasila je izbijanje bolesti virusa koronom (COVID-19) međunarodnom pandemijom, jer je bolest, o kojoj je Kina prvi put izvijestila u prosincu 2019. godine, nastavila rasti i širiti se kontinentima (Lai, 2020:55).

Do kraja ožujka 2020. godine velik dio svjetske populacije prvenstveno je ograničen na svoje domove, zbog politike lockdowna širom svijeta, kako bi se spriječio daljnji prijenos bolesti (Rubin I Wessely, 2020:368).

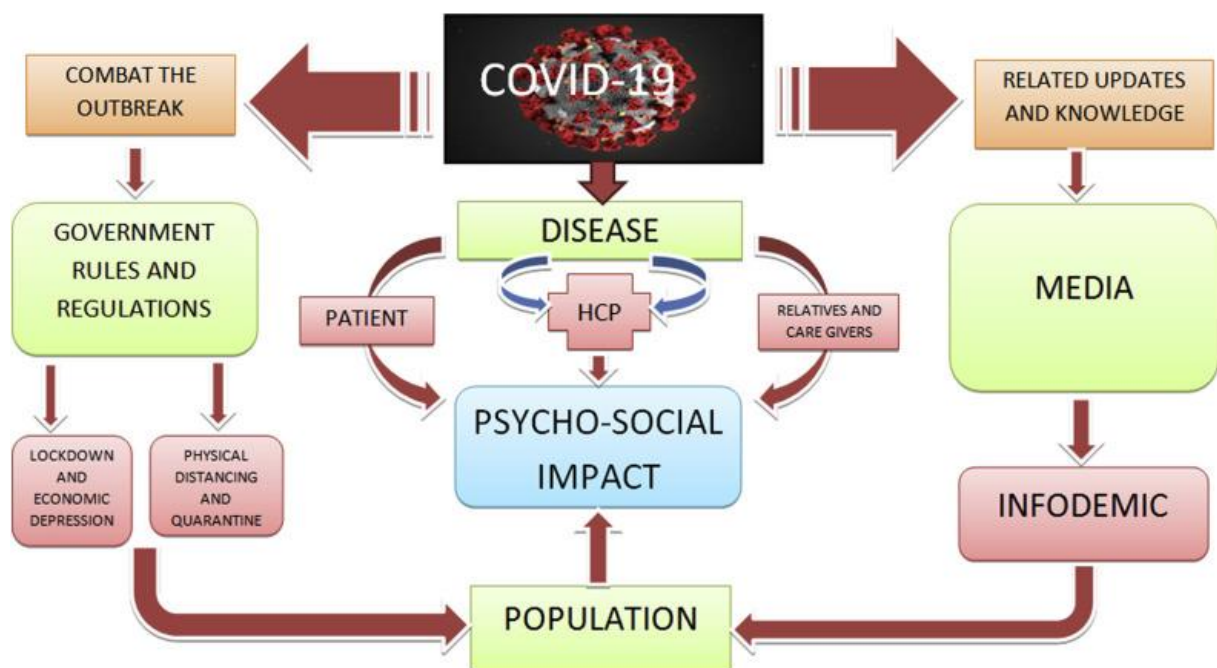
Ova nepredvidiva, brzo i lako šireća vrlo zarazna bolest uzrokuje univerzalnu svijest, tjeskobu i nevolju, a sve su to prema WHO prirodni psihološki odgovori na nenadano promijenjena stanja

(<http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/statements/statement-physical-and-mental-health-key-to-resilience-during-covid-19-pandemic>, ostvaren pristup 23.8.2020).

Ipak, negativni psihosomatski ishodi među običnim ljudima znatno su povećani ne zbog same pandemije, već i zbog stalnog protoka lako dostupnih informacija i pojačanih poruka dobivenih putem društvenih mreža gotovo svih oblika. Kao posljedica toga, brzo rastuća masovna histerija i panika u vezi s COVID-19 mogu stvoriti trajne psihološke probleme u javnosti iz svih socioekonomskih domena, što bi potencijalno moglo dugoročno biti još štetnije od samog virusa (Depoux, 2020:19).

Prethodna su istraživanja pojasnila da je mentalna dobrobit bila jako pogođena ovom vrstom globalne pandemije (Lai, 2020:56).

Stoga je neophodno odrediti različite moguće načine na koje će pandemija COVID-19 utjecati na mentalno zdravlje svijeta. U tom kontekstu ocjenjuje se relevantne psihosocijalne posljedice i utjecaj COVID-19 u različitim slojevima modernog društva. (vidi sliku 8)



Slika 8. Komplicirani psihosocijalni odnos između bolesti, pružatelja zdravstvenih usluga, vlade i stanovništva

Izvor: Dubey, 2020:781

Mjere socijalne izolacije COVID-19 duboko su utjecale na psihološku i mentalnu dobrobit pojedinaca u cijelom društvu. Mnoge očekivane posljedice mjera izolacije same su po sebi ključni čimbenici rizika za mentalno zdravlje, uključujući samoubojstvo, samoozljeđivanje, zlouporabu supstanci i zlostavljanje u obitelji i djeci. Socijalna interakcija široko je povezana

s psihološkom dobrobiti, socijalnim mogućnostima i zaposlenjem; stoga se sugerira da je ograničenje ovih mjera duboko uznemirujuće za one koji su u strogoj izolaciji. Prethodne epidemije izazvale su široko rasprostranjen strah, samoću i psihološke posljedice; COVID-19 izaziva slične učinke (Alradhawi, 2020:147).

Izviješteno je da je u Ujedinjenom Kraljevstvu (UK) od 9. ožujka izvršeno preko 4000 uhićenja zbog kaznenih djela zlostavljanja u obitelji, što je približno 100 dnevno; ističući potencijalno kobni utjecaj politika socijalne izolacije. Porast slučajeva zlostavljanja u obitelji alarmantan je i iznosi na vidjelo zabrinutost oko kolateralnih psiholoških i mentalnih učinaka socijalne izolacije tijekom pandemije COVID-19

(<https://www.theguardian.com/society/2020/apr/27/domestic-abuse-surge-coronavirus-lockdown-lasting-impact-mps>, ostvaren pristup 16.8.2020).

U Francuskoj je radi slične situacije određena mjera odvajanja sukobljenih članova obitelji uslijed *lockdowna*, pa je tako odlučeno da zbog eksplozije obiteljskog nasilja u prvom tjednu karantene, Francuska plaća žrtvama obiteljskog nasilja smještaj u hotelima (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/eksplozija-obiteljskog-nasilja-u-prvom-tjednu-karantene-francuska-placa-zrtvama-smjestaj-u-hotelima-foto-20200330>, ostvaren pristup 17.8.2020).

#### ***4.2.1. Pitanje stigma uslijed dijagnoze “Korona pozitivan/na”***

Stigmatizacija među oboljelima od izbijanja SARS-a 2003. godine bila je izuzetno vidljiva čak i nakon godina izloženosti, što je mnogima otežalo ponovno pokretanje uobičajenih običaja svakodnevnog života. Utvrđeno je da su pružatelji zdravstvenih usluga, posebno liječnici opće prakse, uključeni u skrb o pacijentima pogođenim SARS-om, skloniji stigmatizaciji (Verma et al, 2004:743).

Slično tome, izbijanje COVID-19 također može stvoriti stigmatizirajuće čimbenike poput straha od izolacije, rasizma, diskriminacije i marginalizacije sa svim svojim socijalnim i ekonomskim posljedicama. Stigmatizirana zajednica se stoga s oklijevanjem i zakašnjenjem odlučuje potražiti medicinsku pomoć i pokazuje sklonost sakriti važnu povijest bolesti, posebno putovanja. Ovo ponašanje, pak, povećava rizik od prijenosa u zajednicu. WHO je

također izdao posebna psihosocijalna razmatranja za suzbijanje rastuće stigme oko COVID-a (<https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf>, ostvaren pristup 25.8.2020).

#### ***4.2.2. Psihosocijalni teret karantene i izolacije***

COVID-19 je od mnogih zemalja svijeta zahtijevao da provedu mjere ranog karantene kao osnovni alat za kontrolu bolesti (Rubin, Wessely, 2020: 368).

Osim fizičkih patnji, posljedice ove karantene na mentalno zdravlje i dobrobit na osobnoj i populacijskoj razini su mnogostruke. Nametnuta masovna karantena koju primjenjuju nacionalni programi *zaključavanja* može proizvesti masovnu histeriju, anksioznost i nevolju zbog čimbenika poput osjećaja stjeranja u kut i gubitka kontrole. To se može pojačati ako obitelji trebaju razdvajanje, nesigurnošću napredovanja bolesti, nedovoljnom opskrbom osnovnim potrebama, financijskim gubicima, povećanom percepcijom rizika, koji se obično povećavaju nejasnim informacijama i nepravilnom komunikacijom putem medija u ranoj fazi pandemije (Brooks et al., 2020: 912).

Prethodni napadi izvijestili su da psihološki utjecaj karantene može varirati od neposrednih učinaka, poput razdražljivosti, straha od zaraze i širenja zaraze na članove obitelji, bijesa, zbunjenosti, frustracije, usamljenosti, poricanja, tjeskobe, depresije, nesаницe, očaja, do krajnjih posljedica, uključujući samoubojstvo (Liu et al., 2012: 15).

Sumnjivi izolirani slučajevi mogu patiti od anksioznosti zbog neizvjesnosti u pogledu svog zdravstvenog stanja i razviti opsesivno-kompulzivne simptome, poput ponovljenih provjera temperature i sterilizacije. Zabilježeni su učinci poput posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP), čiji su simptomi pozitivno povezani s trajanjem karantene (Reynolds et al., 2008: 997).

Psihološki učinci nakon karantene mogu uključivati značajne socioekonomske nevolje i psihološke simptome zbog financijskih gubitaka (Brooks et al., 2020: 913).

Sljedeći vrlo važan aspekt je stigmatizacija i društveno odbacivanje vezano uz karantenski kordon u oblicima diskriminacije, sumnjičavosti i izbjegavanja od strane susjedstva, nesigurnosti u pogledu imovine, predrasuda na radnom mjestu i povlačenja iz društvenih događaja čak i nakon suzbijanja epidemija (Brooks et al., 2020:914).

#### **4.2.3. Društveni mediji i COVID-19**

Novi ekosustavi info medija današnjeg svijeta, popularno nazvani društveni mediji, također mogu imati neke pogubne učinke na kontrolu i ishode pandemije zaraznih bolesti (Al-Garadi, 2016:11).

U roku od nekoliko dana od izbijanja epidemije COVID-19 u Kini, panika na društvenim mrežama, koju karakterizira neumorno mnoštvo lažnih informacija, kao i negativno iskrivljene dezinformacije metastazirale su brže od samog koronavirusa (Shimizu, 2020:685).

Generalni direktor WHOa to je nazvao *infodemijom koronavirusa* koja rađa strah i paniku iznoseći nekontrolirane zapanjujuće glasine, raskošnu propagandu vijesti i senzacionalizam (Zarocostas, 2020: 676).

Čim se COVID-19 pretvorio u internetski sadržaj, mnogi blogeri, grupe ili osobni korisnici na YouTubeu, WhatsAppu, Facebooku, Instagramu i Twitteru započeli su posao stvaranja profita od popularnosti COVID-19 (Merchant, Lurie, 2020: 24).

Budući da senzacionalno nabijeni i zastrašujući sadržaji privlače najviše pažnje i prikupljaju najviše događaja na društvenim mrežama, nekoliko je korisnika glumilo simptome COVID-19 da bi steklo laku popularnost i tako namjerno posijalo masovnu zbunjenost i paniku (<https://www.thedrum.com/opinion/2020/03/03/the-pandemic-infodemic-how-social-media-helps-and-hurts-during-the-coronavirus>, ostvaren pristup 27.8.2020).

Ovakva stanja potvrđuju sirovi potencijal društvenih medija tijekom katastrofe u javnom zdravlju. Suprotno tome, druge skupine na društvenim mrežama mogu previše olako shvatiti različite aspekte ove bolesti.

Od nastanka ove pandemije COVID-19, društveni su mediji igrali integralnu ulogu u nastanku protukineskog osjećaja širom svijeta (Depoux et al., 2020:29).

Teorija zavjere, pogrđni naslovi o prehrambenim navikama, prejudicirani komentari u vezi s kineskim socio-kulturnim normama objavljeni na društvenim mrežama i vijesti kulminirali su ponegdje diskriminacijom, težnjom za izolacijom cijele kineske nacije i izljevom rasizma (Malta, 2020:51).

S navedenim u vezi, valja spomenuti i da je čelnik najveće svjetske supersile – SAD-a otvoreno o ovoj pandemiji komunicirao kao o “tom kineskom virusu”.

### **4.3. Osvrt na polazišnu tvrdnju teme**

Uvodno postavljena polazišna hipoteza rada glasila je:

*Uvođenjem strateškog planiranja u okviru svojih poslovnih procesa, korporacije uspijevaju generirati svoju poslovnu održivost u doba globalne krize.*

Na temelju spoznaja iz mnogobrojne istražene recentno publicirane literature, razvidno je da se organizacijsko planiranje ukazuje kao manifest održivosti u vremenima krize. Često se pritom govori o *ex ante* i *ex post* mehanizmima planiranja, pri čemu se favorizira tzv *ex ante* pristup, po kojemu bi organizacija već imala pripravan strateški plan spreman za implementaciju u trenutku kada kriza nastupi. U teoriji je takvo što moguće, međutim stvarnost pokazuje da je u okviru strateškog planiranja nemoguće predvidjeti svekoliku stvarnost, te bi takvo eventualno *ex ante* plansko djelovanje bilo isuviše rigidno po eventualnost ostvarivosti, odnosno ostalo bi prazno slovo na papiru. Ono što analiza spoznaja primarnih istraživača upućuje jest da se treba događati jest jačanje organizacijske otpornosti mehanizmima povratne sprege od lidera, tj top menadžemnta prema zaposlenicima, pri čemu taj proces treba biti dopunjujući i kružni, te graditivan. Uz sve važno je da se provodi organizacijsko učenje u svakoj fazi postojanja organizacije, jer isto oplemenjuje organizacijsku kulturu, čime se onda i jača organizacijski imunitet, te povećavaju izgledi uspješnih projekcija u slučaju nastupa kriznog događaja. Važno je nadalje da i lideri, kao i

zaposlenici imaju osvjешtenu viziju i misiju organizacije, te da iste jasno međusobno komuniciraju.

Zadatak lidera u svemu je profaniji, te je uspješnost vođenja i komuniciranja krize u organizaciji stvar multiplih varijabli, kao pretpostavki implementacije kriznog organizacijskog plana. Drugim riječima, potrebno je da strateški plan organizacije proizlazi iz njene dinamike postojanja, a ne da se radi o ad hoc replikaciji tuđih planova ili teoretskih postavki dobrih plana. Iz navedenog proizlazi da se uvodno navedena hipoteza može djelomično prihvatiti. Razlog zašto djelomično jest u tome što uvođenje planira u poslovne procese ne znači da će sve organizacije generirati poslovnu održivost u doba poslovne krize i da će taj učin biti automatski. Naime, planiranje je tek dio organizacijske dinamike, koja je ovisna kako o endogenim (unutarnjim) procesima, tako i egzogenim varijablama nevidljive sile tržišta, jednako kao i državnih intervencionizama koje globalno provode politiku *lockdowna*, slijedom kojih okolnosti organizacije i uz najbolje planove koji put nisu u stanju poslovno se održati.



## 5.ZAKLJUČAK

Korporacijska strategija u prošlosti je označavalo pristup taktičkog rješavanja problema, dok se tek od '60ih godina prošlog stoljeća govori o nužnosti prediktivnih planiranja, kako bi se određene krizne situacije anticipirale, a štetne posljedice prevenirale. Ono što je bitno znati jest da je korporativna strategija odraz strateškog plana organizacije i kao takva je živ organizam, usko vezana uz svoju viziju, misiju, kvalitetu vodstva, ljudskih resursa, te tržišnih silnica. Globalna kriza koju aktualno konotira Covid-19 prvi puta u povijesti proizišla je iz prirodne epidemije, te okrenula postavke dotadašnjeg inkluzivnog svijeta "bez granica" ka novoj normalnosti, koja uključuje temeljitu promjenu životnih navika i poslovanja, kako na razini društva, tako i na razini organizacija. Uvedeni su pojmovi distance, lockdowna, online učenja, rada od kuće, te je navedeno postao standard života i poslovanja. Organizacije koje su pravovremeno ostvarile svoju digitalnu konvergenciju, te koje su svoje poslovanje mogle tržišno i virtualno pozicionirati, ocijenjene su kao one s boljim strateškim planom. No, postavlja se razložno pitanje da li je to uistinu tako, iz razloga što sektori kao što su turizam, te usluge (primjerice frizeri, kozmetičari, teretane), svoje usluge nisu mogle plasirati putem digitalnih kanala, tako da je pitanje virtualne uspješnosti tek djelomično korelirano uspjehom strategijskog plana, kao prozorom organizacijske održivosti u uvjetima globalne krize.

Isto tako, organizacije koje su u prilici poslovati digitalno i konvencionalno, kao što su primjerice web trgovine, online tečajevi, web ugostiteljstvo (dostave), te koje su uradile stratešku digitalnu konvergenciju uslijed egzogenog poticaja krize, nisu u većini slučajeva uspjele ostvariti ranije promote, obzirom da je došlo do promjene potrošačkog ponašanja, koje se u vremenima krize manifestira fokusom na ono osnovno, kao što su hrana i lijekovi.

S druge strane, digitalni konglomerati, kao primjerice Amazon, koji je posve online tvrtka, u uvjetima sužene regularne stvarnosti, te koncentracije na virtualni život, povećali su svoju prodaju, slijedom čega bi se imalo reći da je navedena tvrtka u uvjetima globalne krize promijenila uspješan strategijski plan.

Činjenica jeste da se globalna kriza aktualnih razmjera nikako nije mogla predvidjeti, te da je nitko nije očekivao, jednako kao što je činjenica da je ova kriza uspostavila novi standard normalnosti, kako one organizacijske, tako i uopće životne. U takvim uvjetima organizacije su

pozvane osvješćivati svoju organizacijsku kulturu oživotvorenjem svoje vizije i misije, te u skladu s politikom održivosti raditi na svom organizacijskom imunitetu, koji sudeći po svemu na globalnom nivou valja jačati, preispitivanjem lijekova za isti. Primijenjeno na hrvatski slučaj, odluka Vlade RH da svim tvrtkama za vrijeme lockdowna za sve zaposlenike isplaćuje osiguran minimalac od 4.000,00 kuna stvar je politike dobre i po mnogima nekritičke volje ograničenog karaktera, te održivost organizacija po takvom modelu državnih pojasa za spašavanje ne označava organizacijsku otpornost. Valja reći da takvih državnih pojaseva za spašavanje više neće biti, jer to nije moguće po državni proračun. Organizacije će dakle u nekim budućim krizama biti prepušteni tržišnim silnicama, te neće po svemu sudeći biti u prilici oslanjati se na državnu pomoć. U posljednjem kvartalu 2020 godine, kad se ovaj rad završava, sasvim je razvidno da novog zaključavanja ekonomije neće biti, slijedom čega proizlazi da je cijela zemlja pozvana na politiku adaptacije na novo normalno.

Digitalna transformacija organizacija je tek kotačić u strateškom planu, a ono na čemu treba raditi jest i zadovoljenje potreba kupaca, što je opet tek djelomično rješivo, ima li se u vidu da se potrebe kupaca mijenjaju razmjerno percipiranoj sigurnosti vremena koja nastupaju, te faktorima vlastitih financija i budžetiranja, koje su već za velik dio ljudi koji su ostali bez posla – teško narušeni. Sagleda li se rečeno u kontekstu dobro poznatih Maslowljevih potreba i hijerarhije zadovoljenja istih, sasvim je jasno koji će biti prioriteti hrvatskih kupaca u budućem razdoblju. Organizacije bez kupaca ne mogu opstati, te suženje tržišne niše čini čvrsti stisak organizacijskom održanju. S tim u vezi, mnoge će organizacije pored digitalne transformacije morati razmisliti o internacionalizaciji poslovanja, kao dijelu svog strateškog plana, kao i diverzifikaciji djelatnosti ka onim tržišnim nišama gdje je izgledno da će se javljati potražnja. S navedenim u vezi, poljoprivreda i proizvodna industrija mogle bi biti predmetom budućih organizacijskih interesa, ima li se u vidu da bi nestašica hrane mogla biti problem, kao i proizvodnja zaštitne opreme. Neke su organizacije u Hrvatskoj već uradile proizvodno diverzifikacijski zaokret, te su otpočele proizvodnju zaštitnih maski, no ovdje postoji još mnogo prostora primjene sofisticiranijih strateških planova. U SAD-u je proizvodna diverzifikacija velikih tvrtki kao General Motors i Ford uvjetovana odlukom predsjednika Trumpa da aktivira ratni zakon i tržišno intervenira da te tvrtke kao strateški interes zemlje svoju proizvodnju usmjere na respiratore. U Hrvatskoj je takav učinak izostao, pa se umjesto da se generira sličan državni zahtjev zainteresiranim tvrtkama u tekstilnoj industriji da proizvode medicinsku zaštitnu opremu po hitnom postupku, dozvoljeno da jučer osnovane tvrtke hiperprofitiraju uvozom na aprecioniranim cijenama zaštitnih maski, a što je

u medijima i javnosti vrlo negativno konotirano. Sagleda li se vrh državne organizacije u liderskom smislu, a na primjeru RH, koja je relativno mala zemlja, to svakako ima smisla, tada valja priznati da je državni vrh krizno adekvatno komunicirao s građanima veći dio vremena, a što potvrđuje i nalaz Valicon istraživanja, kao i da je organizacijama pružena podrška u vidu amortizacije obveznih davanja preuzimanjem plaća zaposlenicima, te odgodama poreza.

Kao rezultat COVID-19 krize došlo je digitalizacije organizacija, te je njihovo funkcioniranje prebačeno na virtualne segmente gdje god je to moguće. Pokazalo se da virtualna organizacija života za vrijeme COVID-19, uz sve mane, ipak može biti funkcionalna. Iako ovaj termin na prvi pogled pretpostavlja nefizičku prisutnost, virtualne organizacije proizvode kompletne proizvode ili pružaju potpune usluge jednako kao i klasične organizacije. Kao što je rečeno, koncepcija virtualne organizacije poslovanja i školovanja omogućuje porast fleksibilnosti i pruža mogućnost brzog odgovaranja na tržišne (ne)prilike. Međutim treba naglasiti da uspjeh virtualne organizacije ovisi prvenstveno o kvaliteti organizacije i koordinacije procesa zajedničke proizvodnje.

I prije COVID-19, organizacijska otpornost je bila od vitalne važnosti za bilo koji posao. Ali sada, s mogućom recesijom na horizontu, otpornost je strateški imperativ za opstanak poslovanja. Kao pojam, „otpornost“ je često predmet nesporazuma. Organizacijsku otpornost se definira kao sposobnost organizacije da se odupre, apsorbira, oporavi i prilagodi poremećajima poslovanja u stalno promjenjivom i sve složenijem okruženju kako bi mu omogućila da postigne svoje ciljeve, te da oporavi i napreduje.

Organizacijska otpornost je znak uspješnih poduzeća, koji informiraju svoje vodstvo, kulturu, upravljanje i sve svoje poslovne interakcije. To je kontinuirana obveza koja omogućuje organizacijama brže ponovno postizanje vrhunskih performansi nakon šoka ili uznemirenosti, poput onog kroz koje je sada prisutno. Godišnja izvješća Svjetskog ekonomskog foruma o globalnom riziku prate više vrsta organizacijskih rizika već više od 10 godina - ekonomski, okolišni, geopolitički, društveni i tehnološki. Njihovo izvješće za 2019. bilježi:

*Svijet je loše pripremljen za čak skromne biološke prijetnje, ostavljajući nas ranjivim na potencijalno velike utjecaje na individualne živote, društveno blagostanje, ekonomsku aktivnost i nacionalnu sigurnost.*

S obzirom na trenutne okolnosti, fakulteti, škole, javne službe, banke, te ostale poslovne organizacije, pozvane su ocjenjivati svoju otpornost i sada kad je *lockdown* prestao. Za ostvarenje strateškog plana korporacije ključna su pravodobna ulaganja, angažman ljudi i redukcija infrastrukture u svim fazama životnog ciklusa organizacije.

## **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Marin Jurjević**

**Matični broj studenta: 0234043245**

**Naslov rada: Korporacijska strategija u uvjetima COVID-19 pandemije**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

---

Potpis studenta

---

## 6. LITERATURA

### 6.1. Knjige i časopisi

1. Aaker, D. A., Strategic Market Management, četvrto izdanje, Wiley & Sons, New York, SAD, 2005.
2. Al-Garadi M.A. et al.; Using online social networks to track a pandemic: a systematic review. J Biomed Inf. 2016;62
3. Alradhawi, M.; Effects of the COVID-19 pandemic on mental well-being amongst individuals in society- A letter to the editor on “The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: A review”, Int J Surg. 2020 Jun; 78
4. Amaresen, S.; 5 Examples of Crisis Communication and What You Can Learn From Them; 2020.
5. Antonacopoulou, E.P., Sheaffer, Z. ; Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. Journal of Management Inquiry, 23(1), 2014.
6. Backer, J.A. et al., Incubation period of 2019 novel coronavirus (2019-nCoV) infections among travelers from Wuhan, China, 20–28 January 2020 Euro Surveill, 25 (5) (2020)
7. Baetz, M. C., Bart, Christopher K., „Developing Mission Statements Which Work“, Long Range Planning, 1996., Vol. 29., No. 4.
8. Biron, M. et al., Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach, Human Resource Management Review, 2020.
9. Bremer, S. et al. Climate change and amplified representations of natural hazards in institutional cultures Oxford Res. Encycl. Nat. Hazard Sci. (2019)
10. Brooks S.K., et al.; The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. Lancet. 2020;395
11. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
12. Bundy, J. et al., Crises and crisis management: Integration, interpretation and research development. Journal of Management, 43(6), 2017., str. 1664
13. Campbell, A., Yeung, S., „Creating a Sense of Mission“, Long Range Planning, 1991., Vol. 24, No. 4
14. Cert, S.C.; Certo, S.T.; 2009.; Moderni menadžment; Mate d.o.o.

15. Chakrabortya, I.; Maity, P.; COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention April 2020, Science of The Total Environmen
16. Chraeder, M., Self, D.R. ; Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. Management Decision, 41(5), 2013.
17. Collins, J.C., Porras, J.I., Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Good to Great), 1994.
18. Crandall, W.R. et al., Crisis management: Leading in the new strategy landscape: Sage Publications, 2013.
19. Darling M, Charles P, Moore J. Learning in the Thick of It Harvard business review. July-August 2005.
20. Davenport, D.; The 3 Most Effective Crisis Communication Strategies; Purdue University, 2018.
21. Depoux A. et al.; The pandemic of social media panic travels faster than the COVID-19 outbreak. J Trav Med. 2020
22. Deloitte; How is COVID-19 reshaping the role of corporate strategy? Five new realities chief strategy officers need to embrace; 2020.
23. Deverell, E., Is best practice always the best? Learning to become better crisis managers. Journal of Critical Incident Analysis, 3(1), 2012.
24. Deverell, E.; Olsson, E-K.; Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management; Risk Management volume 12, pages116–134 (2010)
25. Digman, L. A., Strategic management, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1986.
26. Dubey, S. et al.; Psychosocial impact of COVID-19, Diabetes Metab Syndr. 2020 September-October; 14(5)
27. Fan, Y. et al.; Bat Coronaviruses in China; Viruses. 2019 Mar; 11(3)
28. Gatewood, R. D. et al., Management: Comprehension, Analysis and Application, Irwin, 1995.
29. Genzić, J., Handout slideova i zabilješke s predavanja, 2014.
30. Hamel, G., Prahalad, C.K., „Strategic Intent“, Harvard Business Review, 1989., May/June, str.67.
31. Hesselbein, F.; Shinseki, E.K.;Be-Know-Do Leadership the army way adapted from the official army leadership manual, Jossey-Bass; 2004.
32. Huang, Y. et al.; Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus–Infected Pneumonia N Engl J Med. 2020 Mar 26; 382(13)

33. Jaques, T. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 2007.,
34. Jobber, D.; *Principles and practice of marketing*, McGraw-Hill, 4th edition, 2004.
35. Jones, S.D., *History in a Crisis — Lessons for Covid-19*, *New England Journal Med.* 2020 Mar
36. Kippling, M., Caillaud, L. (2010): Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928-2007, *Business History Review* (84)
37. Lai C.C., et al., Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): the epidemic and the challenges. *Int J Antimicrob Agents*. 2020
38. Liu X. et al.; Depression after exposure to stressful events: lessons learned from the severe acute respiratory syndrome epidemic. *Compr Psychiatr.* 2012;53
39. Lynch, R. *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Financial Times, Harlow; 2006.
40. Malta, M. et al.; The coronavirus 2019-nCoV epidemic: Is hindsight 20/20? *EClinicalMedicine*. 2020 Mar
41. McDonald, M., "Strategic marketing planning: the practice and research agendas", *Journal of*
42. *Marketing Management*, Vol. 12 , 1996.
43. Merchant R.M., Lurie N. Social media and emergency preparedness in response to novel coronavirus. *JAMA*. 2020 Mar 23
44. Miočić, S.: Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače?, *Ljetopis socijalnog rada* 2018., 25 (2)
45. Mitroff, I.I., *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*, 2005.
46. Mujanović, E.; *Super menadžeri u vrijeme krize*; 2012.
47. Osmanagić Bedenik, N. ; *Operativno planiranje*. Zagreb, Školska knjiga.; 2002.
48. Osmanagić Bedenik, N.: *Krizni menadžment: teorija i praksa*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 8, br. 1., 2010.
49. Pearson, C.M., Clair, J.A. Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 1998.
50. Pettigrew, A.M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 1979.
51. Phan, L.T et al., Importation and human-to-human transmission of a novel coronavirus in Vietnam *N. Engl. J. Med.*, 382 (9) (2020)



52. Raynor, M.E.; What is corporate strategy really; Ivey Business Journal; Issues: November / December 2007
53. Reynolds D.L. et al.; Understanding, compliance and psychological impact of the SARS quarantine experience. *Epidemiol Infect.* 2008;136
54. Rosenthal, U., et al., *The world of crises and crisis management. Coping with crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, 1989.
55. Rubin G.J., Wessely S. The psychological effects of quarantining a city. *BMJ.* 2020
56. Ruscio, B.A. et al., 2015, One health—a strategy for resilience in a changing arctic *Int. J. Circumpolar Health*, 74 (2015)
57. Ruža, F.:Strategija i taktika u poslovnoj politici; *Journal of Information and Organizational Sciences*, No.12 Prosinac 1988.
58. Schein, E.; *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1992.
59. Senge, P.M., *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*: Crown Business, 2014.
60. Shimizu K. 2019-nCoV, fake news, and racism. *Lancet.* 2020;395
61. Shipton H. et al.; HRM and innovation: Looking across levels. *Human Resource Management Journal.* 2017;27(2)
62. Sikavica, P., Bahtrijević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008., *Temelj menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb*
63. Smith, D., Elliott, D., Exploring the barriers to learning from crisis: *Organizational learning and crisis. Management Learning*, 38(5), 2007.
64. Song, L.; Zhou, L., COVID-19 Pandemic and Its Impact on the Global Economy: What Does It Take to Turn Crisis into Opportunity?, *China & World Economy.* 2020 Jul 2,
65. Stacey, R.D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1977.
66. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J., *Strateški menadžment*, MATE, 2008.
67. Tovstiga, G., *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*, 2nd Edition Paperback – 4 Mar. 2013
68. Veil, S.R., Mindful learning in crisis management. *The Journal of Business Communication.* 48(2), 2011.
69. Verma S. et al.; Post-SARS psychological morbidity and stigma among general practitioners and traditional Chinese medicine practitioners in Singapore. *Ann Acad Med Singapore.* 2004;33

70. Weber, J.. Eitiführung ;n da.s Coniolling, 6. izdanaje. Schafier-Poeschel. Stuttgan, 1995.
71. Wind, Y.; Rakesh, N.; Ten Guidelines for Creating Opportunities in a Time of Crisis, Knowledge Wharton, 2020.
72. Wright, P.M. et al., What's next? Key findings from the 1999 state-of-the-art & practice study Human Resource Planning, 22 (4) (1999)
73. Wright, T.; Corporate Strategy: The Four Key Components; Cascade; Jul 31, 2019
74. Wu, M.Y.; 6 Effective Strategies for Communication in a Crisis; 2020.
75. Zarocostas J. How to fight an infodemic. Lancet. 2020;395

## 6.2 Internet izvori

1. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
2. [https://www.ey.com/en\\_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond](https://www.ey.com/en_iq/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond)
3. <https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>
4. <https://positiveorgs.bus.umich.edu>
5. <https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/becoming-who-you-really-are-how-grow-yourself-and-your-organization?event=5409>
6. <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1918-commemoration/1918-pandemic-history.htm>
7. <https://net.hr/danas/svijet/zna-se-razlog-zaustavljanja-ispitivanja-cjepiva-objavili-koja-se-to-neobjasnjena-bolest-pojavila-ali-ne-zna-se-uzrok/>
8. <https://www.business.com/articles/business-disaster-prep/>
9. <https://www.business.com/articles/customer-communication-during-crisis/>
10. <https://www.ramiro.hr/sto-je-covid-19-kriza-razotkrila-o-imunitetu-hrvatskih-organizacija--rezultati-istrazivanja.aspx>
11. <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/>
12. <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf>
13. <https://www.theguardian.com/society/2020/apr/27/domestic-abuse-surge-coronavirus-lockdown-lasting-impact-mps>

14. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/eksplozija-obiteljskog-nasilja-u-prvom-tjednu-karantene-francuska-placa-zrtvama-smjestaj-u-hotelima-foto-20200330>
15. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30185-9/fulltext?fbclid=IwAR0\\_jlY1L9TutpZCO4PoKJsC8vNenu5Vq\\_x582iyULg-9ML2UHF67Kw3\\_kE](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30185-9/fulltext?fbclid=IwAR0_jlY1L9TutpZCO4PoKJsC8vNenu5Vq_x582iyULg-9ML2UHF67Kw3_kE)
16. <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/statements/statement-physical-and-mental-health-key-to-resilience-during-covid-19-pandemic>
17. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>).
18. <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline—covid-19>
19. <https://www.thedrum.com/opinion/2020/03/03/the-pandemic-infodemic-how-social-media-helps-and-hurts-during-the-coronavirus>
20. [https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK2\\_\\_Campbell\\_Yeung\\_1991\\_Creating%20a%20sense%20of%20mission.pdf](https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK2__Campbell_Yeung_1991_Creating%20a%20sense%20of%20mission.pdf)


## **7.POPIS SLIKA**

Slika 1. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije	20
Slika2.. Oblikovanje vizije	21
Slika 3.. Ashridgeov model misije	24
Slika 4. Proces planiranja	30
Slika 5. Razine planiranja	31
Slika 6. Vrijeme utrošeno na planiranje s obzirom na hijerarhijsku razinu	32
Slika 7. Dinamika prijenosa infekcije SARS-CoV-2 kod ljudi	68
Slika 8. Komplicirani psihosocijalni odnos između bolesti, pružatelja zdravstvenih usluga, vlade i stanovništva	78


# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

### Jurjević Marin

 Gajnice 35, 10000 Zagreb (Hrvatska)

 0958669371

 mjurjevic25@gmail.com

## RADNO ISKUSTVO

---

### Vozač teretnog vozila

Certus servis, Zagreb (Hrvatska)

Odgovornosti:

- prikupljanje i odvoz recikliranog materijala
- sortiranje otpada za reciklažu
- promoviranje i unaprjeđivanje branda

### Vozač dostavnog vozila

Inter Cars, Zagreb

Odgovornosti:

- pakiranje i zaprimanje robe, te odvoz iste
- koordiniranje novozaposlenih
- izdavanje i pregled vozila iz flote/ briga o održavanju vozila (servis)
- odgovaranje i rješavanje pritužbi klijenata

### Skladišni radnik

Anet d.o.o.

Odgovornosti:

- evidentiranje ulaznih/izlaznih naloga
- obrada naloga za izdavanje (otpremnice)
- analiza i poboljšanje skladišnih operacija
- zaprimanje i pakiranje robe
- vođenje evidencije stanja robe u skladištu

OBRAZOVANJE  
OSPOSOBLJAVANJE

I

2013–2018

stručni prvostupnik ekonomije, bacc.oec.  
Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zagreb (Hrvatska)

2009–2013

Elektrotehničar  
Srednja škola Elektrotehnička škola Zagreb

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

hrvatski

Strani jezici

engleski

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
C2	C2	C2	C2	C2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)

korištenje Microsoft Office paketa, IOS, Android

Vozačka dozvola

B

