

Kriza kao razvojna šansa:

Promjene poslovnih modela i digitalna transformacija

piše: Lejla Softić, dipl. oec.¹

Uvod

Iako se kriza doživljava prvenstveno kao prijetnja, ista se može promatrati i kao razvojna šansa za poslovanje. Nespremnost pojedinaca i društva da proaktivno upravljaju promjenama u okruženju utjecalo je da se riječ kriza promatra prvenstveno kao opasnost, iako se prvobitno grčka riječ *krísis* (κρίσις) koristila za: mišljenje, procjenu, odluku, a tek kasnije se počela koristiti za označavanje problematične i prijelomne točke koja je povezana s potrebom donošenja odluke.

U aktualnim uvjetima krize, koja je uvjetovana pandemijom, veći naglasak treba biti na razvojnim šansama. U tom smislu, aktualnu krizu potrebno je promatrati kao 'prijelomnu točku' za donošenje potrebnih odluka o promjeni trenutnih poslovnih modela i nastavku digitalne transformacije poslovanja. Na žalost, razvojni procesi nedovoljno se brzo odvijaju na domicilnom i regionalnom tržištu u odnosu na globalne tržišne trendove. Primjeri dobre prakse iz Japana i SAD-a, prezentirani su u nastavku teksta kao ideje koje poduzetnici i strateški menadžeri, na domicilnom i regionalnom tržištu, mogu razmotriti pri kreiranju vlastite vizije poslovne budućnosti.



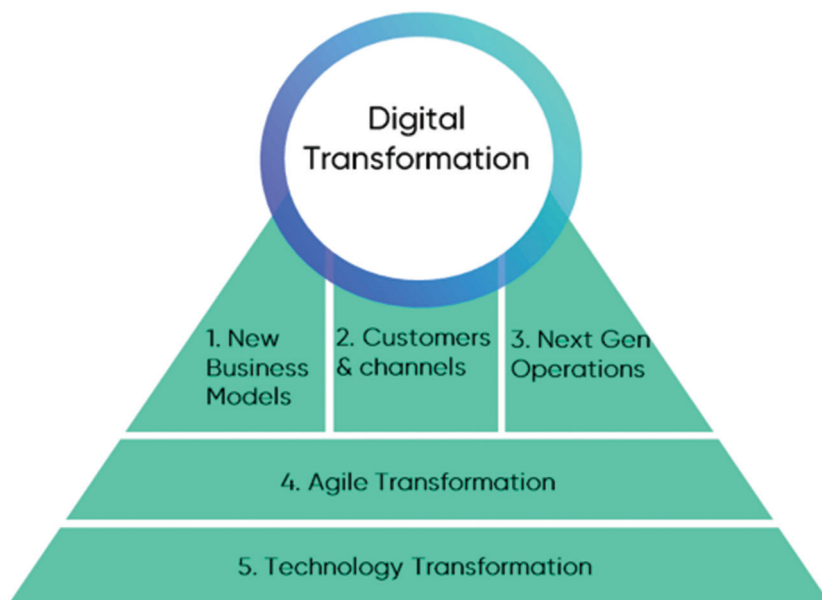
Značaj digitalne transformacije poslovanja

Iako je u proteklih par mjeseci aktualna kriza tretirana prvenstveno kao prijetnja za zdravlje i poslovanje, svjedoci smo da su novonastale okolnosti, u vrlo kratkom roku, pozitivno utjecale na razvoj digitalne pismenosti i primjenu digitalnih alata za virtualno poslovanje. Mnoga poduzeća i institucije (npr. obrazovne institucije) 'izmjestili' su svoje poslovne aktivnosti 'u oblak' i primjenile model rada na daljinu (*eng. remote work*), kako bi smanjili broj socijalnih kontakata i spriječili širenje pandemije. Tako je koncept virtualnog poslovanja (virtualne organizacije, virtualni timovi), zahvaljujući pandemiji, kod značajnog broja profesionalaca koji

takav način poslovanja nisu ranije primjenjivali, osvješten kao jedan od mogućih načina obavljanja poslovnih aktivnosti, pri čemu su se isticale prvenstveno prednosti primjene ovog poslovnog modela.

Pandemija je ubrzala procese transformacije poslovanja iz konvencionalnog u virtualno okruženje i to je jedan od najvećih pozitivnih efekata aktualne krize. Saznanje da djelatnici ne moraju biti u konvencionalnom uredu da bi se posao kvalitetno i na vrijeme mogao obaviti, a da poslovni timovi koji djeluju s udaljenih lokacija mogu za komunikaciju koristiti odgovarajuće softvere (video konferencija, računovodstvo 'u oblaku' itd.), praktično je pokazalo da su poduzeća koja su u proteklom periodu ula-

¹ SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 (BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba



gala u ICT infrastrukturu, u odnosu na ona koja to nisu učinila, spremnije dočekala i odgovorila izazovima s kojima su se susrela tokom pandemije. Na žalost, tokom aktualne krize, maloprodaja se nije najbolje snašla u upravljanju odnosima s kupcima primjenom digitalnih tehnologija. Aktualna kriza pokazala je da brojni maloprodavači, u proteklom desetljeću, nisu značajnije investirali u razvoj vlastitog poslovanja kroz npr. ulaganje u internet trgovinu i digitalnu komunikaciju s kupcima. Maloprodavači koji su imali npr. internet trgovinu, na žalost, nisu imali potrošače, s adekvatnim digitalnim korisničkim iskustvom i navikama, kako bi relativno brzo iskoristili prednosti internet trgovine. Izostanak ulaganja u promotivne aktivnosti, pri digitalnoj transformaciji poslovanja iz konvencionalne u internet trgovinu, jedan su od pokazatelja koji su se između ostalih očitovali i u padu prihoda u maloprodaji, uslijed zatvaranja konvencionalnih maloprodajnih objekata.

Poduzetnici i strateški menadžeri koji još uvijek nisu osvjestili značaj ulaganja u ICT infrastrukturu, konačno bi trebali shvatiti da je digitalna transformacija poslovanja prije svega oblik kapitalnog ulaganja, a ne jednokratni trošak u

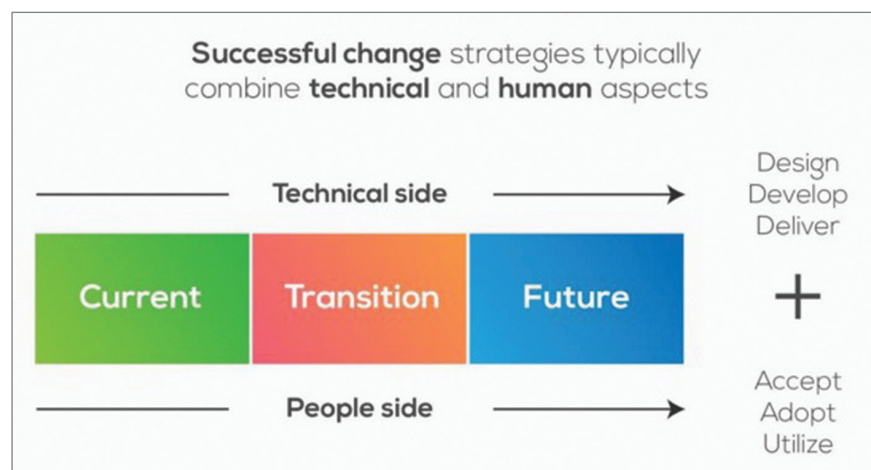
softver, kako se obično tretira npr. nabavka softvera i opreme za potrebe računovodstveno-financijske funkcije u poduzeću. Ako se bilo što treba naučiti u aktualnim uvjetima krize koja je uvjetovana pandemijom, to je da već danas poduzetnici i strateški menadžeri trebaju donijeti odluke, koje će omogućiti takve organizacijske promjene, da će poduzeća svaku narednu krizu dočekati spremnija i otpornija za nove tržišne izazove i eventualne buduće krize. Pri tome je neophodno prvo promijeniti trenutni način promišljanja i djelovanja iz reaktivnog u proaktivno, iz pesimističnog u optimistično, iz regresivnog u progresivno. U suprotnom, ukoliko poduzetnici i strateški menadžeri ne naprave nikakve pozi-

tivne pomake u načinu trenutnog promišljanja i djelovanja, aktualna kriza će biti i dalje samo još jedna u nizu šansi koje su propustili, predugo gledajući neželjeno stanje uvjetovano pandemijom, umjesto da naprave potrebne promjene u vlastitom načinu poslovnog promišljanja i tržišnog djelovanja.

Zaokret u poslovanju i promjene poslovnih modela

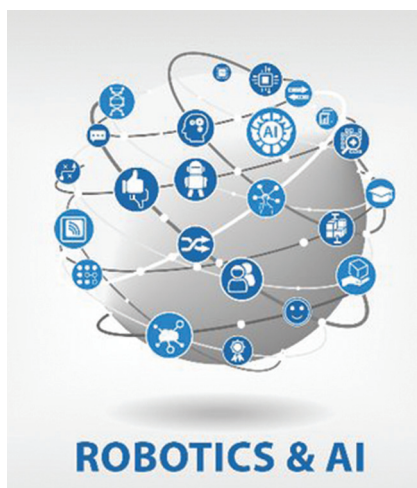
Trenutno su u medijima aktualne informacije da nakon krize 'ništa više neće biti kao prije' jer je nastupilo 'novo normalno' stanje u društvu. Ovo ujedno treba biti i povod da poduzeća, koja još uvijek nisu dostigla potreban stupanj digitalne transformacije vlastitog poslovanja, pristupe modernizaciji poslovanja i inoviraju trenutne poslovne modele koje primjenjuju u vlastitom poslovanju. Konvencionalni način poslovanja i dalje će biti dominantan za većinu poduzeća.

Uvođenje virtualnog načina poslovanja i/ili primjenu koncepta digitalnog poslovanja treba promatrati kao mogućnost za kreiranje alternativnih načina upravljanja poslovanjem u narednom periodu, ali i u slučaju nastanka neke 'nove krize' u godinama koje su pred nama. Zašto onda donositelji strateških odluka čekaju neku 'novu krizu' koja će njihovo poduzeće dočekati nespremno umjesto da adekvatnim,



u pravilu preventivnim mjerama, odgovore na istu i već danas započnu s planiranjem budućeg načina alternativnog djelovanja u sličnim kriznim situacijama. Šanse za unaprijeđenje poslovanja (i u uvjetima krize) svuda su oko nas. Ukoliko poduzetnici i strateški menadžeri ne prepoznaju na vrijeme pozitivne promjene koje su prisutne na globalnom tržištu, izostati će primjena razvojnih trendova na domicilnom i regionalnom tržištu.

Način na koji se digitalna transformacija poslovanja koristi za promjene poslovnih modela na globalnom tržištu i primjeri dobre prakse su brojni. Tako su se prednosti primjene robota pokazale veoma uspješnim i tijekom aktualne krize. U Japanu su se roboti koristili u hotelima u kojima su bili smješteni ljudi zaraženi korona virusom s blagim simptomima. S ciljem smanjenja rizika od infekcije korišteni su i roboti zaduženi za čišćenje u lobijima hotela, gdje su pacijenti dolazili po obroke. Ovakav način digitalne transformacije poslovanja, kao odgovor na nedostajuće djelatnike u pojedinim djelatnostima, može se primjeniti i u stabilnim uvjetima poslovanja. Trendovi iz Azije polako dolaze i u Europu, a najbolji primjer je kafić iz Budimpešte, gdje cijela ekipa robota pomaže da se javnost zbliži s tehnološkim dostignućima u automatizaciji i umjetnoj intelligen-



ciji. Iako navedeni primjeri dobre prakse izgledaju optimistično, digitalnoj transformaciji poslovanja i većoj primjeni robota u različitim (uslužnim) djelatnostima na domicilnom i regionalnom tržištu treba pristupiti s posebnom pažnjom, jer je tržište potrebno pripremiti za promjene poslovnih modela.

Pri digitalnoj transformaciji poslovanja potrebno je kontinuirano ulagati i u podizanje razine svijesti potrošača, kako bi ulaganja u robotiziranu infrastrukturu istovremeno pratila i promjena potrošačkih navika. Kako digitalna transformacija poslovanja nije tek puka instalacija suvremenih tehnologija, najbolje svjedoči u medijima optimistično najavljena informacija: 'Za pet godina polovica blagajni bit će samoposlužna', za koju smo svjedočili da se nije odvijala u skladu s vi-

zijom budućnosti koja je najavljena 2012. godine. To nikako ne znači da treba odustati od primjene globalnih digitalnih trendova na domicilnom i regionalnom tržištu. Promjene poslovnih modela u malo-prodaji kontinuirano napreduju, a jedan od primjera trgovine budućnosti koje posluju bez blagajne je koncept kojeg primjenjuje Amazon tzv. Amazon Go Grocery.

Zaključak

Digitalna transformacija poslovanja za 'prosječne' poznavaoce suvremenih trendova, može izgledati kao 'čarobni štapić' koji će riješiti sve probleme i krize, ali to nije realno za očekivati. I dalje će postojati djelatnosti i poduzeća koja neće moći u cijelosti primijeniti koncept virtualnog poslovanja odnosno cjelokupno poslovanje izmjestiti 'u oblak'. Ali to ne znači da takve djelatnosti i poduzeća ne trebaju kreirati alternativni način poslovanja, inovirati proizvode i usluge kako bi unaprijedili vlastito poslovanje.

Konačna odluka je na svakom poduzetniku i strateškom menadžeru, kao donositeljima strateških odluka, kako će promatrati aktualnu krizu: kao prijetnju ili kao razvojnu šansu. Pesimistični scenario i ne tako racionalna izlazna strategija je čekati da 'kriza' prođe i nastaviti raditi 'po starom'. Optimistični scenario i racionalnija izlazna strategija je napraviti promjenu trenutnih poslovnih modela i izvršiti potrebna ulaganja u digitalnu transformaciju poslovanja.

Umjesto zaključka, kako bi potaknuli donositelje strateških odluka da naprave potrebne promjene i iskoriste aktualnu krizu kao razvojnu šansu za digitalnu transformaciju vlastitog poslovanja, izabran je citat Charlesa Darwina: "Ne opstaju najjači pripadnici jedne vrste, niti najinteligentniji, nego oni koji se najbolje prilagođavaju promjenama." ST

