



KRIZA KAO DIO POSLOVANJA



Institut za inovacije
Innovation Institute

Sadržaj

6

DEFINICIJA KRIZE KAO PROMJENE LOGIKE/PARADIGME POSLOVANJA

DEFINICIJA KRIZE	6
UTJECAJ KRIZE NA KONTEKST ODLUČIVANJA	7
REAKCIJA NA KRIZU	8

9

PROMJENA LOGIKE/PARADIGME POSLOVANJA U KRIZI UZROKOVANOJ VIRUSOM COVID-19

IZMJENA STATUSA QUO POD UTJECAJEM COVID-19	9
UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA LOGIKU TRŽIŠTA (POTRAŽNJE)	10
UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA LOGIKU UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM I PROCESIMA	13
UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA „THE NEW NORMAL“	14

15

KRIZA KAO KONSTANTA, A NE IZVANREDNA SITUACIJA

KRIZE SE REDOVITO POJAVLJUJU	15
KRIZE SE MOGU MANIFESTIRATI NA RAZINI KOMPANIJE, INDUSTRIJE, TRŽIŠTA I DRUŠTVA	17

21

FUNDAMENTALNI PRINCIPI NASTANKA I RAZVOJA EKONOMSKE KRIZE

SUŠTINSKI – KRIZE NASTAJU I EKSPANDIRAJU SE NA TEMELJU SLIČNIH PRINCIPA	21
UTJECAJ ČIMBENIKA NA STRANI PONUDE NA NASTANAK/ESKALACIJU KRIZE – ULOGA (I)RACIONALNIH KOMPA NIJA	22
Ignoriranje promjene – zadržavanje statusa quo	22
Donošenje odluke u odnosu na (ne)postojeću točku reference – oslanjanje na iskustvo	23
Donošenje odluke u skladu s drugima – tražeći sigurnost u grupi	25
UTJECAJ ČIMBENIKA NA STRANI POTRAŽNJE NA NASTANAK/ESKALACIJU KRIZE – ULOGA (I)RACIONALNIH POTROŠAČA	26
Potrošač je suočen sa subjektivnim i objektivnim okolnostima	26
Elementi koje potrošači procesuiraju (i)racionalno	28
(I)racionalne reakcije potrošača: promjena preferencija i procesa donošenja odluke o kupovini	29

32

KAKO ODGOVORITI NA KRIZU

PRIRODNE VS. POTREBNE REAKCIJE NA KRIZU	32
ANALIZA UTJECAJA KRIZE NA PARADIGMU POSLOVANJA	36
ANALIZA SPOSOBNOSTI PODUZEĆA DA ODGOVORI NA KRIZU	40
STRATEŠKI I OPERATIVNI IZAZOVI IMPLEMENTACIJE REAKCIJE NA KRIZU	43
Izazovi strateškog planiranja za borbu protiv krize	43
Izazovi operativne borbe s krizom uz zadržavanje strateškog fokusa	44
Izazovi leadership tima	45

49

ZAVRŠETAK KRIZE I NOVA LOGIKA POSLOVANJA

KAKO SE NE BI PASIVNO
ČEKALO/PROMATRALO
DOLAZAK I/ILI ESKALACIJU
KRIZE – POTREBNO JE
SUŠTINSKI RAZUMJETI
FUNDAMENTALNE PRINCIPE
NASTANKA I RAZVOJA KRIZE
TE IMATI KVALITETNO
IZRAĐENU STRATEGIJU
KAO ODGOVOR NA LOGIKU/
PARADIGMU POSLOVANJA.

SAŽETAK IZVJEŠTAJA

DEFINICIJA LOGIKE I PARADIGME POSLOVAJNA

Logika poslovanja se definira kao **set igrača i mehanizama njihovog ponašanja** u određenoj domeni pod određenim okolnostima.

Paradigma poslovanja se definira kao **skup osnovnih pretpostavki ili pravila koje uzimamo zdravo za gotovo** (eng. default) u cilju poimanja stvarnosti i njenih fenomena.

ODGOVOR NA KRIZU

Izazovi odgovora na krizu proizlaze iz toga što ono što je prirodan odgovor na krizu, nije i najbolji odgovor. Potrebno je prevariti pojedinca/sustav da strukturirano analizira kako kriza utječe na postojeću paradigmu te da specificira strateški smjer i operativne akcije kao odgovor na krizu.



ZAVRŠETAK KRIZE – I NOVI POREDAK

U jednom trenutku kriza završava. Ključno je na vrijeme definirati moguću buduću paradigmu/logiku poslovanja te pripremiti optimalne strateške opcije kao odgovor na moguću novonastalu situaciju – dovodeći tako organizaciju u najbolju poziciju za sljedeću konkurentsku utakmicu.



DEFINICIJA KRIZE

Prvi korak u uspješnom rješavanju **krize** je definiranje što uopće kriza znači. Definiranjem krize u poslovanju kao **promjene paradigme/logike poslovanja** na način da je jedna ili više pretpostavki/pravila kvantitativno i/ili kvalitativno izmijenjeno – **omogućava se strukturirani pristup rješavanju** kriznih situacija.



KRIZA KAO KONSTANTA

Iako se o krizi dominantno diskutira kao o iznimno rijetkom događaju, **kriza je zapravo uvijek prisutna** – u različitim geografskim područjima, u različitim industrijama, u različitim kompanijama, i dr.



UZROCI KRIZE

Iako su površinski različite, **suštinski su sve krize rezultat istih/sličnih principa** na razini predvidivo (i)racionalnih pojedinaca u kontekstu i ponude i potražnje, ali i društva u cjelini. **(I)racionalnost proizlazi iz ograničenja vezanih uz sposobnost predviđanja i strateškog planiranja, te uz sposobnost operativnog strukturiranja i izvršavanja.**



IZUZETNI POJEDINCI I IZUZETNE ORGANIZACIJE
– SPREMNI SU NA
PODUZIMANJE
ODVAŽNIH ODLUKA KOJIMA
IZAZOVE I OGRANIČENJA
KRIZE MOGU PRETVORITI U
ZNAČAJNE PRILIKE.



Institut za inovacije
Innovation Institute

DEFINICIJA KRIZE KAO PROMJENE LOGIKE/PARADIGME POSLOVANJA



DEFINICIJA KRIZE

Grčka riječ *krisis* označava ključnu točku preokreta, sukob, odlučnost, odluku. Školski rječnik hrvatskoga jezika definira krizu kao „posebno teško stanje u razvoju čega, očituje se zastojem ili negativnim obratom u odnosu na dotadašnji tijek”. Općenito, rječnici krizu definiraju kao značajan poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu iz kojeg je izlazak, u pravilu vrlo težak i često dugotrajan. No, takvo sagledavanje krize ne daje informacije o tome kako ju suštinski razumjeti i pobijediti/riješiti. Zato je potrebno krizu sagledati iz perspektive što „poremećaj” konkretno znači. Uzevši u obzir da društvo funkcionira prema nekim pravilima/pretpostavkama koje zajedno čine logiku funkcioniranja određenog društva, odnosno paradigmu na kojoj se to društvo temelji – **krizu je moguće definirati kao promjenu te paradigme/logike na način da je jedna ili više pretpostavki/pravila izmijenjeno**. Što je veći broj pretpostavki izmijenjeno (kvantitativna promjena) te što je više svaka pojedina pretpostavka izmijenjena (kvalitativna promjena) – to je značajniji poremećaj koji percipiramo, tj. to je snažnija kriza.

Dakle, **kriza je manifestacija značajne promjene pretpostavki na kojima počiva društveni, politički, ekonomski život** – čime se značajno mijenja kontekst i „dotadašnji tijek”, do te mjere da postojeće najbolje prakse više ne vrijede.

UTJECAJ KRIZE NA KONTEKST ODLUČIVANJA

U tom smislu, kriza kreira **specifičan kontekst za donošenje poslovnih odluka** – kontekst visoke kompleksnosti/neodređenosti (ambiguity) i visokog rizika/neizvjesnosti (uncertainty); kontekst **koji počiva na značajno izmijenjenim pretpostavkama i logici/paradigmi od one na koju je postojeći sustav navikao**. Kada tako sagledamo utjecaj krize na kontekst u kojemu se donose odluke (visoke neodređenosti i nesigurnosti), očigledno je da kriza stvara sličan kontekst onome koji je karakterističan za donošenje odluka vezanih uz inovacije. Naime, **suštinske inovacije (kao i kriza) podrazumijevaju propitkivanje, mijenjanje i kontriranje postojećim pretpostavkama, tj. postojećoj logici/paradigmi**.

Visoka kompleksnost/neodređenost implicira postojanje značajnog broja čimbenika i njihovih međusobnih odnosa/utjecaja koji su nepoznati i/ili nepotpuno jasni/definirani u trenutku donošenja odluke.

Visok rizik/neizvjesnost proizlazi iz velike moguće varijabilnosti rezultata svake od odluka. Donošenje odluka u kontekstu krize (i inovacija), podrazumijeva odlučivanje uz brojne nepoznanice i nepostojanje „niti vodilje“ (tj. najboljih praksi, odnosno, referentne točke u odnosu na koju se moguće usporediti/voditi). Od pojedinaca i organizacija se očekuje da **predviđaju moguća buduća kretanja** te temeljem toga **stvaraju rješenja** koja, ukoliko se pokažu uspješnima, **mogu postati najbolje prakse**. Taj proces predviđanja i odlučivanja se može dogoditi kompaniji kao set slučajnih odabira (vođenih intuicijom i „srećom“) ili kao strukturirani, planirani pristup specificiranju, propitkivanju i (re)definiranju

**KRIZU JE MOGUĆE
DEFINIRATI KAO
PROMJENU
PARADIGME/LOGIKE
NA NAČIN DA JE
JEDNA ILI VIŠE
PRETPOSTAVKI/
PRAVILA
KVANTITATIVNO
I/ILI KVALITATIVNO
IZMIJENJENO.**



pretpostavki na kojima se temelji dominantna logika poslovanja (temeljen na strukturiranom pristupu strategiji i operativnoj izvrsnosti).

REAKCIJA NA KRIZU

Sagledavanje krize kao promjene logike poslovanja, omogućava razumijevanje izazova, ali istovremeno i prilika za „novo miješanje karata“ i (re)definiranje što će biti buduće najbolje prakse te koji akteri će biti najbolji prema pravilima nove konkurentske utakmice. **Oni koji su najuspješniji u krizi i nakon krize – su oni koji su spremni razumjeti i (re)definirati logiku funkcioniranja ekonomije i društva općenito te promijeniti sebe na način da kreiraju najveću vrijednost u novoj logici poslovanja.** No, problem nastaje u tome što je, zbog kognitivnih pristranosti, i pojedincu i sustavu prirodno da se fokusira na povratak poznatome – povratak statusu quo; povratak „normalnom načinu poslovanja“. Povratkom statusu quo, pojedinac/organizacija se hvataju za „referentnu točku“, pokušavaju se oslanjati na poznate prakse, i kreiraju osjećaj moguće lažne sigurnosti. No, iako kratkoročno nudi mogući osjećaj kontrole i sigurnosti, takav pristup okupira nužne resurse (prvenstveno kognitivne resurse, a onda i sve druge resurse) da bi se postupilo ispravno – **strukturiranom definiranju i (re)specifikaciji postojeće/potencijalne logike poslovanja.** Dakle, sagledavanjem krize kao promjene logike poslovanja, postaje jednostavnije razumjeti krizu te upravljati poslovanjem tijekom i nakon krize. Strukturiranim pristupom (re)definiranju logike, stvara se preduvjet za dva ključna cilja u trenutku krize: (a) za **razvoj i implementaciju operativnih rješenja** koji minimiziraju negativne posljedice te omogućavaju iskorištavanje prilika koje proizlaze iz krize, ali i (b) za izgradnju **strateških rješenja koja će omogućiti optimalnu stratešku poziciju za organizaciju/sustav po završetku krize.**



PROMJENA LOGIKE/PARADIGME POSLOVANJA U KRIZI UZROKOVANOJ VIRUSOM COVID-19

9

KRIZA
KAO DIO
POSLOVANJA



IZMJENA STATUSA QUO POD UTJECAJEM COVID-19

Kriza uzrokovana virusom COVID-19 je primjer krize koja je značajno **promijenila brojne pretpostavke na kojima se temeljila postojeća logika/paradigma društvenog i ekonomskog sustava**. Izložila je pojedince/organizacije/sustav brojnim ograničenjima (npr. nemogućnost putovanja i standardnog pristupa socijalizaciji), ali i brojnim novim mogućnostima (npr. održavanje on-line nastave, rad od kuće, i slično). **Snaga ove krize je izuzetno disruptivna** jer je istovremeno izmijenila velik broj pretpostavki (koje su inače uzimane kao datost), i to vrlo značajno (potpunim poništavanjem i/ili preokretanjem postojećih pretpostavki). Dakle, **rezultirala je (kvantitativno i kvalitativno) značajnom izmjenom pretpostavki** na kojima se temelji logika/paradigma poslovanja, i društva općenito. Na taj način, a zbog duljeg trajanja, pojedinci/organizacije/sustav su primorani iznaći novi ekvilibrij („the new normal“) – tj. naći načina kako da uspješno funkcioniraju u novoj logici/paradigmi.

Zbog takve disruptivne sile kojom su izmijenjene logika/paradigma na koju smo navikli, te zbog nužnosti prilagodbe novonastaloj situaciji, **status quo je značajno izmijenjen**. Time, pokušaj povratka na staro (na „stari status quo“) često postaje nemoguć, a aktivnosti prema „povratku na staro“ često su bespredmetna investicija. Kako bi se što bolje odgovorilo na krizu, potrebno je razumjeti kako ona mijenja logiku te kakva će biti vremenska trajnost tih

promjena. Iz perspektive poslovanja, posebno je značajno kako kriza uzrokovana virusom COVID-19 mijenja logiku tržišta (kao potražnje) te logiku upravljanja organizacijom i procesima (kao ponude).

UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA LOGIKU TRŽIŠTA (POTRAŽNJE)

Logika tržišta (potražnje) se mijenja tako što se ograničava mobilnost ljudi, mijenja se koncept socijalizacije, mijenjaju se varijable koje potrošači uzimaju u obzir prilikom procesa donošenja odluke o kupovini, kao i uopće mogućnost konzumiranja određenih proizvoda/usluga. Promjene pretpostavki temeljem krize uzrokovane COVID-19, s jedne strane ograničavaju brojne kompanije (čiji poslovni modeli nisu kompatibilni s novom logikom/paradigmom), dok istovremeno otvaraju izuzetne prilike za druge kompanije (čiji poslovni modeli profitiraju zbog izmijenjene logike/paradigme tržišta).

Nova logika (društveno distanciranje i ograničavanje mobilnosti ljudi) **suočava broje aktere s problemima** jer **njihov trenutni poslovni model nije kompatibilan s novom logikom/paradigmom** poslovanja. **Ugostiteljski objekti** suočeni su sa zatvaranjem svog osnovnog načina poslovanja na određeni vremenski period, zatim s ograničenjima rada čime se smanjuje iskoristivost kapaciteta (specificiranjem minimalnih distanci i maksimalnog broja ljudi), zatim s promjenom navika potrošača koji su našli nove oblike socijalizacije koji supstituiraju socijalizaciju u samim ugostiteljskim objektima. Iako će otklanjanja ograničenja inicijalno privući značajniji broj potrošača, za očekivati je da će se nakon inicijalnog efekta zadržati određena razina supstitucije socijalizacije u ugostiteljskim objektima s nekim drugim oblicima socijalizacije. Sve ove promjene podrazumijevaju i brojne nužne promjene u vezanim industrijama (npr. **proizvodnja i distribucija hrane i pića**).

COVID-19 KRIZA, MIJENJA LOGIKU TRŽIŠTA OGRANIČAVANJEM PUTOVANJA I IZMJENOM KONCEPTA SOCIJALIZACIJE, STVARAJUĆI POZITIVNE UČINKE ZA PRUŽATELJE PROIZVODA/USLUGA I INFRASTRUKTURE „NA DALJINU“, A NEGATIVNE UČINKE NA INDUSTRIJE TRENUTNO OVISNE O STAROJ LOGICI (NPR. TURIZAM, UGOSTITELJSTVO).

Turistički sektor, koji se dominantno temeljio na efikasnom iskorištavanju kapaciteta, suočen je s brojnim promjenama koje utječu na iskoristivost kapaciteta – i zbog promjene procesa donošenja odluke o odabiru destinacije (mijenjanjem uloge destinacije u odluci), ali i zbog promjene načina pružanja usluga na destinaciji, i u samim smještajnim/ugostiteljskim objektima (zbog ograničenja vezana uz broj i distancu te način osiguravanja sigurnih uvjeta za boravak i korištenje usluga). Izmjena logike/paradigme tržišta će zahtijevati od brojnih



hotelskih kuća promjenu poslovnog modela – iz nekretninskog modela, prema modelu cjelokupnog B2B/B2C iskustva; iz modela koji je temeljen na maksimiziranju iskoristivosti kapaciteta („povrat na investiciju u hotel“) prema modelu temeljnom na maksimiziranju vrijednosti potrošač-ponuda („povrat na investiciju po klijentu). Graditi poslovni model s fokusom na pojedinog potrošača je moguće samo globalnim organizacijama, zbog prethodnog vala promjene logike/paradigme potražnje u turizmu, a koji se dogodio pojavom on-line posrednika (poput Expedia i Booking), otvaranjem novih mogućnosti prijevoza (poput EasyJet, Ryanair), te otvaranjem novih mogućnosti smještaja (putem Airbnb). Takve promjene potaknule su promjenu ponašanja turista da stalno traže nova iskustva i destinacije, mijenjajući koncept lojalnosti i način upravljanja kratkoročnom/dugoročnom vrijednošću potrošača za kompaniju. Turistički sektor, barem u srednjem roku (a moguće i dugoročnije), će trebati identificirati prilike za razvoj/izmjenu poslovnog modela koji integrira ne-masovna/individualizirana turistička iskustva – specifična individualizirana iskustva, specifični individualizirani smještajni kapaciteti koji omogućavaju pojedincu/grupi izdvojenost od drugih. S druge strane, turistički sektor (uz industriju zabave) će potencijalno imati značajnu ulogu i u (re)definiranju koncepta socijalizacije – gradeći vrijednost kroz nove/izmijenjene modele socijalizacije/networkinga.

Naravno, i u brojnim drugim sektorima se događaju značajne izmjene. **Građevinski sektor** se suočava sa strahom investitora (koji smanjuju spremnost na investiciju); mijenjaju se preferencije vezano uz očekivanja od stambenog i/ili poslovnog prostora; identificirana su brojna ograničenja postojećih objekata, kao što je i izmijenjena potražnja za objektima općenito (npr. potreba za poslovnim

prostorima u kontekstu značajnijeg „rada od kuće“). Sektor **osobnih usluga** se suočava također s ograničenjima – mijenjajući način pružanja usluge, kao i identificiranjem alternativnih mogućnosti zadovoljenja potreba koje te usluge zadovoljavaju. **Prijevoz osoba** se mijenja, ograničavajući korištenje usluge u potpunosti te ograničavajući iskoristivost kapaciteta (zbog broja osoba i njihove udaljenosti kao i ograničenja mobilnosti ljudi općenito); imajući i negativan utjecaj na **automobilsku industriju** te potražnju za novim/rabljenim automobilima, ali i na **potražnju za energijom u transportu** (prvenstveno potražnju za naftom), dovodeći, po prvi puta u povijesti, cijenu nafte ispod nula dolara. Sve ove promjene moguće je „pretrpjeti“ u kratkom roku. No, **bilo bi strateški neispravno ignorirati činjenicu da su ove promjene razotkrile slabosti postojećih poslovnih modela** u kontekstu izmjene nekih od pretpostavki na kojima počiva trenutna logika/paradigma poslovanja i društva općenito. **Strateški ispravno bi bilo razumjeti kako kompanija/industrija može sama sebe disruptati, redefinirajući logiku poslovanja i gradeći svoju budućnost na stabilnijim temeljima.**

Iako dijelu aktera, kriza mijenja logiku/paradigmu na način da umanjuje vrijednost njihovih postojećih poslovnih modela, drugim akterima, onima čiji su poslovni modeli usklađeni s izmijenjenim pretpostavkama, **nova logika/paradigma omogućava snažan rast vrijednosti**. Usklađenost poslovnih modela s novom paradigmom može se razlikovati i između industrija, ali i unutar iste industrije na razini pojedinih aktera. Dakle, moguće je da unutar iste industrije (npr. industrije zabave) kriza na jedne utječe izrazito negativno (npr. koncerti, klubovi, kina, i slično), dok na druge utječe izrazito pozitivno (npr. streaming usluge filmova i glazbe, i slično). Općenito gledajući, kriza uzrokovana virusom COVID-19 pogoduje akterima koji nude usluge/proizvode vezane uz **rješenja na daljinu**, i to i za kupovinu i za konzumaciju proizvoda/usluga. Raste **vrijednost rješenja koja facilitiraju**, ne samo **transakciju** s potrošačem, **već i mogućnosti razvoja odnosa s potrošačem na daljinu**, stavljajući velik značaj na razvoj „digital customer journey“ (koji treba kreirati suštinsku digitalnu vrijednost, a ne samo transferirati off-line customer journey u on-line kontekst). Osim samih rješenja koja facilitiraju odnos na daljinu, događa se i **snažan rast vrijednosti pružatelja infrastrukturnih rješenja** koji omogućavaju takvo funkcioniranje tržišta – dodajući vrijednost facilitatorima on-line/mobilnog plaćanja, dostavnim službama, telekom operaterima i drugim infrastrukturnim rješenjima koji omogućavaju kupovinu i konzumaciju, ali i općenito razvoj odnosa, na daljinu.

Osim samog efekta na razini pojedinačnih aktera te pojedinih industrija, **potrebno je sagledati i kako promjena logike utječe na cjelokupnu potražnju**. Naime, zbog straha od gubitka poslovanja/posla, smanjuje se agregirana razina potražnje i na B2B i na B2C tržištu – kreirajući **agregirani učinak kontrakcije ekonomskih aktivnosti**. Ovaj efekt potencijalno će imati negativne učinke i na one industrije/

aktere koji su usklađeni s novom logikom/paradigmom poslovanja. Stoga, dugoročnija rješenja zahtijevaju izrazito široku frontu borbe protiv promjene pretpostavki i/ili (još bolje) prilagodbu novoj logici/paradigmi poslovanja.

UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA LOGIKU UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM I PROCESIMA

Pored utjecaja na izmjenu logike tržišta (potražnje), kriza uzrokovana virusom COVID-19 uzrokovala je i **promjenu logike upravljanja organizacijom i procesima**. Poduzeća se nužno prilagođavaju novoj logici rada – koja posredno rezultira i većom efikasnošću kroz tri ključne komponente:

- (a) **(Re)definiranje procesa – automatizacijom i digitalizacijom** svih procesa u kojima su jasno poznata pravila, aktivnosti, dokumenti te zamjenom čovjeka strojem/softwareom u situacijama gdje je moguće zamijeniti intelektualni i fizički rad pojedinca. **Poslovi koji su fokusirani na efikasno izvršavanje jasno specificiranih rutina/procesa sve značajnije se zamjenjuju puno efikasnijim izvršiteljima rutina – strojevima.**
- (b) **(Re)definiranje strukture organizacije** – Zbog sve veće automatizacije i digitalizacije rutiniranih poslova (koji imaju unaprijed poznate procese i rezultate), **sve je manji značaj hijerarhijskih struktura**. Hijerarhijske strukture (koje su izvrsne za optimizaciju efikasnosti rada) sve značajnije će biti supstituirani automatiziranim sustavima koji efikasno i bez grešaka provode specificirane procese. S druge strane, zbog sve veće potrebe za radom (prvenstveno intelektualnim radom) koji stvara novu vrijednost, organizacije će se sve više okrenuti stvaranju vrijednosti – **postajući platforme izuzetnih projekata koji okupljaju pojedince i timove temeljene na meritokratskim principima**. Organizacija, kao platforma, temelji se prvenstveno na viziji i principima, dok se projekti fokusiraju na konkretne izazove i rješenja. Iako iz perspektive trenutnih hijerarhijskih struktura, promjena u organizacije kao platforme se čini nemoguća – važno je naglasiti da je ta transformacija samo zahtjevna za ostvariti, no nije nemoguća. Ključna je odluka vodstva organizacije vezano uz spremnost za umanjeanjem kontrole u cilju povećanja rezultata sustava; sustava u kojemu efikasnost ne polazi od strukture

COVID-19 KRIZA, MIJENJA LOGIKU UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM I PROCESIMA NA NAČIN DA (RE)DEFINIRA PROCESSE (STIMULIRA VEĆU AUTOMATIZACIJU, DIGITALIZACIJU), (RE)DEFINIRA KONCEPT ORGANIZACIJE (KAO PLATFORME PROJEKATA, MANJIH TIMOVA) TE (RE)DEFINIRA KONCEPT TRŽIŠTA RADA (UZ FOKUS NA STVARANJE NOVE VRIJEDNOSTI NA GLOBALNOM TRŽIŠTU RADA).

organizacije već od automatiziranih procesa/poslova. Struktura organizacije se onda više ne treba fokusirati na efikasnost već se mora fokusirati na stvaranje vrijednosti. Organizacija kao platforma može funkcionirati on-line, stvarajući vrijednost kroz portfelj projekata na kojima rade efikasni manji timovi, vođeni jasnim ciljevima („milestones“) i strukturiranim konverzacijama. Takav pristup organizaciji poslovanja, korelira i s izmjenama logike tržišta rada.

- (c) **(Re)definiranje tržišta rada** – Iako je dugo vremena „rad od kuće“ bio percipiran kao alternativno rješenje, ova kriza je „rad od kuće“ postavila kao default. Cjelokupni sustavi su usvojili nove obrasce komunikacije, odlučivanja i općenito – rada. Uspostavljanjem mehanizama on-line rada kao modusa operandi, smanjila se potreba fizičke prisutnosti, povećala se efikasnost on-line rada, te se otvorila mogućnost značajne globalizacije tržišta rada. U većini konteksta otklonjena je pretpostavka da on-line rad smanjuje efikasnost i efektivnost rada – već je identificirano da je suboptimalno rješenje ono gdje je kombinacija on-line i off-line rada, dok organizacija rada u off-line kontekstu ili organizacija rada u on-line kontekstu su, svaka za sebe, bolje opcije. Dakle, efikasnost ne polazi iz načina rada, već iz istodobnog kombiniranja različitih načina rada (on-line i off-line). Postavljanje „rada od kuće“ kao default načina rada, rezultirao je brzim identificiranjem izazova vezanih uz „rad od kuće“ te pojavom brojnih rješenja za ta ograničenja – kreirajući cjelokupnu start-up scenu koja gradi rješenja temeljena na novoj logici/paradigmi tržišta rada.

UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA „THE NEW NORMAL“

Kriza uzrokovana virusom COVID-19 uzrokovala je značajne promjene logike/paradigme funkcioniranja ekonomije i društva općenito – mijenjajući funkcioniranje tržišta, način rada organizacija, ali i brojne druge aspekte (npr. sufinanciranje plaće u privatnom sektoru od strane države – kao primjer supstituiranja sustava brige o nezaposlenima sa sustavom posrednog „zagarantiranog dohotka“). Kriza je obrnula i/ili izmijenila brojne pretpostavke – imajući značajne kratkoročne utjecaje, ali koji će, očekivano, imati i značajan utjecaj na promjenu poslovnih paradigmi i praksi i u duljem roku, bez obzira na sve moguće pokušaje otpora promjeni i pokušaje „povratka na staro“. **Svijet je isprobao** (i naučio) **funkcionirati na novi način** – način gdje osobni kontakt nije nužan; gdje je fokus na efikasno ostvarenje željenog rezultata/cilja; gdje se ono što je danas „normalno“ brzo mijenja. Neće se promijeniti ljudi, nego načini zadovoljavanja njihovih potreba/želja/obveza – oni koji prije i aktivnije usvoje nove logike/paradigme, bit će – oni koji su uspješni.



KRIZA KAO KONSTANTA, A NE IZVANREDNA SITUACIJA

KRIZE SE REDOVITO POJAVLJUJU

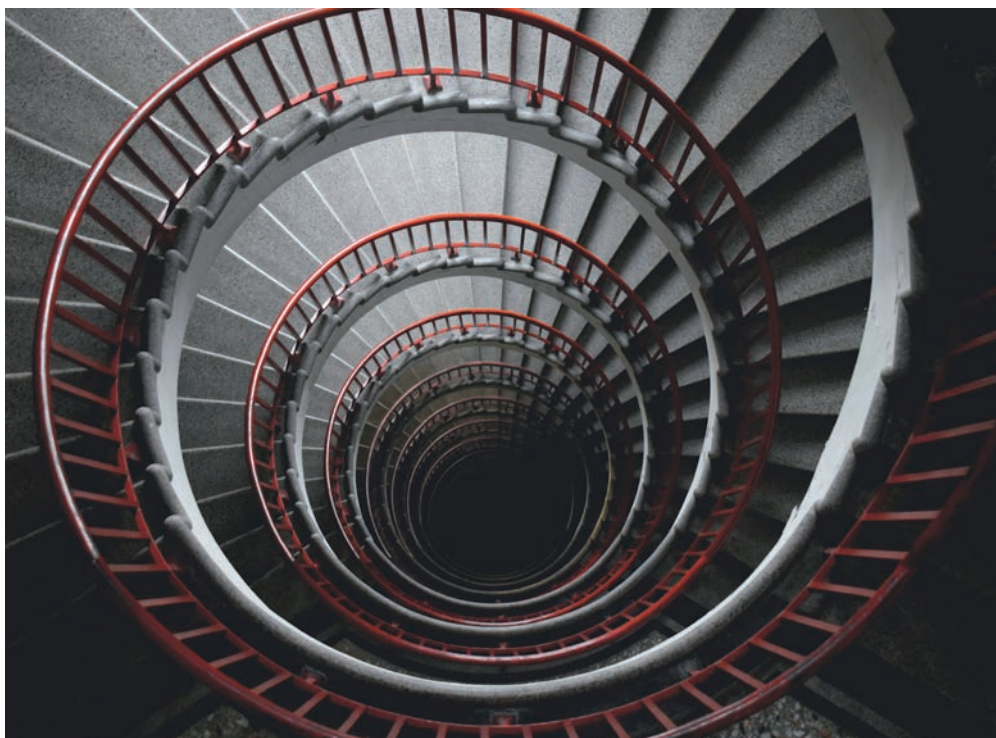
Krize načelno percipiramo kao „izvanredne događaje“ – događaje koji se događaju u određenom trenutku zbog iznenadnih/nepredvidivih okolnosti. No, takva percepcija krize rezultat je ignoriranja kriza koje se ne tiču direktno nas – ignoriranja kriza koje se događaju „nekom drugom“. Ako sagledamo nešto šire, onda je kriza konstantno prisutna: (a) ako sagledamo **različita geografska područja** – uvijek je u nekom dijelu svijeta kriza najširih društvenih razmjera (npr. rat, glad, epidemije, i slično); (b) ako sagledamo **različite političke/društvene sustave** – kontinuirano u određenim sustavima postoje nastojanja za promjenu, za izmjenu postojećeg političkog/društvenog sustava ili političkih opcija; (c) ako sagledamo **ekonomske cikluse**, svaki ekonomski sustav prolazi kroz svoje cikluse, čineći recesijsku krizu redovitom cikličkom pojavom; (d) ako sagledamo **različite poslovne kontekste** (industrije/tržišta) – u svakom trenutku je barem neka industrija pred disrupcijom, prolazi kroz disrupciju i/ili se oporavlja od posljednje disrupcije. Dakle, **ako sagledamo širu sliku – jasno je da je kriza konstanta.**

Sagledavanjem duljeg vremenskog perioda, kod pojava kriza moguće je identificirati i određenu razinu predvidivosti/regularnosti pojave kriza. Gledajući ekonomske krize, **regularnost se ponavlja na razini ekonomskih ciklusa, dok se uzroci mijenjaju** (npr. naftna kriza s kraja 1960-tih, naftna kriza s kraja 1970-tih,

**KRIZU PERCIPIRAMO
KAO IZVANREDNU
SITUACIJU – NO
AKO SAGLEDAMO
ŠIRI KONTEKST,
KRIZA JE ZAPRAVO
– KONSTANTA.**

raspad istočnog bloka s kraja 1980-tih, dot.com kriza s kraja 1990-tih, financijska kriza 2009., COVID-19 kriza 2019). Dakle, regularnost se pokazuje svakih 10-tak godina na razini određenih geografskih područja te industrija ovisnih o istoj pretpostavci unutar aktualne paradigme/logike poslovanja (npr. ovisnih o istom regulatornom okviru, o istim tehnologijama, o istim ključnim resursima, i slično). Svakih 10-tak godina se događaju značajne promjene tehnologija široke namjene („general purpose technologies“) čime se mijenjaju pretpostavke brojnih industrija i sustava – na primjer, razvoj osobnih računala 1980-tih, razvoj interneta 1990-tih, razvoj društvenih mreža i mobilnih tehnologija 2000-tih, razvoj platformskih/cloud rješenja 2010-tih, razvoj umjetno-inteligentnih rješenja 2020-tih, i slično. Takve promjene redovito redefiniraju pravila igre u pojedinim industrijama, mijenjajući prirodna ponašanja potrošača koji su „rođeni s različitim tehnologijama“ (generacija Y – „PC and Web natives“, generacija Z – „Mobile and Cloud natives“) te stavljajući imperativ pred poduzeća i sustave da se prilagode „novom tipu potrošača“.

Svaka takva promjena rezultira svojevrsnom krizom tijekom koje se (re)definiraju principi djelovanja industrije – mijenja se set pretpostavki (koje čine paradigmu) na kojima se industrija temelji. Upravo zbog ove regularnosti, strategiju je potrebno definirati na period od 10-tak godina. Naime, iako popularna vjerovanja tvrde da je „danas strategiju potrebno definirati na puno kraće periode“ jer se „svijet

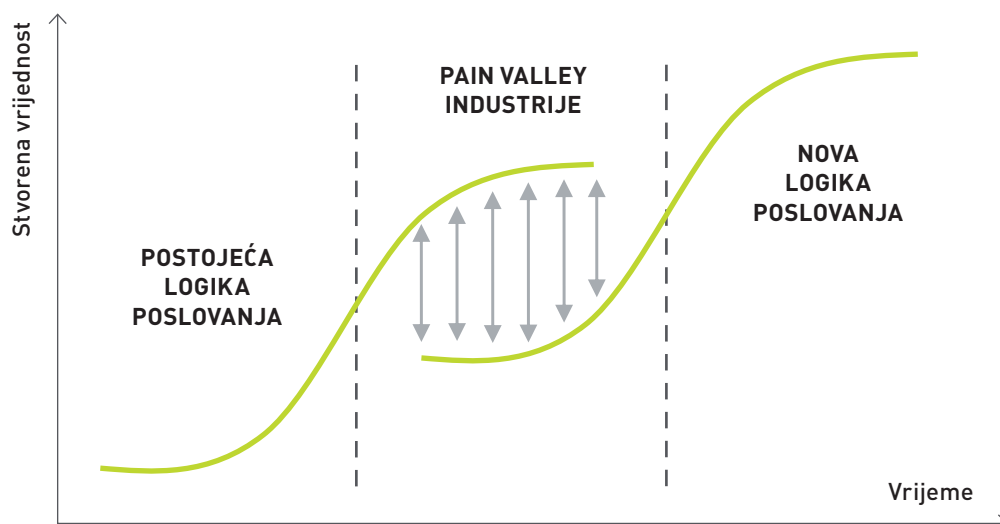


prebrzo mijenja“, suštinski, **strategija treba biti temeljena na razumijevanju polazišnih principa (logike/paradigme poslovanja) – što se mijenja najčešće prolaskom industrije/sustava kroz suštinsku promjenu** (koju identificiramo kao krizu), a što se često događa u određenim cikličkim procesima. Takva dugoročna strategija je nužna za sve organizacije koje žele ovisiti o strategiji, a ne borbi i preživljavanju prilagodbom trenutnim tržišnim trendovima i trendovima industrije („pivotiranju“). **Kompanije koje svoje kratkoročne ili srednjoročne planove tretiraju kao strategiju – potencijalno se osuđuju na značajan rizik nestajanja** u duljem roku.

KRIZE SE MOGU MANIFESTIRATI NA RAZINI KOMPANIJE, INDUSTRIJE, TRŽIŠTA I DRUŠTVA

Ako sagledamo razine na kojima je moguće promatrati nastanak krize – onda postaje jasno da se svojevrsne krize kontinuirano događaju, i da su čak značajan čimbenik redefiniranja kompanije, industrije, tržišta i društva – otvarajući nove prilike za „preraspodjelu karata“. Dakle, **jačinu krize interpretiramo, ne samo ovisno o intenzitetu utjecaja nego i razini na koju kriza utječe** (na razinu kompanije, industrije, tržišta i/ili društva općenito).

- (a) Kriza se može manifestirati samo **na razini kompanije**, ukoliko se kompanija nije uspjela promijeniti u skladu s novim realnostima industrije. Krizu na razini pojedinačne kompanije često ignoriramo kao društvo (čak i ukoliko je ta kompanija značajna u određenom ekonomskom sustavu, poput Agrokora). Takva kriza primarno ima utjecaj na vlasnike, partnere i zaposlenike kompanije, a **rješava se kroz revalorizaciju same kompanije** (ili njeno nestajanje). Zbog takvih kriza moguće je zamijetiti da brojne kompanije nestaju jer su nastavile funkcionirati prema logici/paradigmi koja više nije dominantna u industriji.
- (b) Kriza se može manifestirati **na razini industrije**, globalno ili unutar određenog ekonomskog sustava, a koja se nije uspjela promijeniti u skladu s novim realnostima (na primjer brodogradilišta koja su suočena s brojnim problemima zbog nemogućnosti iznalaženja održivog poslovnog modela unutar postojeće/potencijalne paradigme poslovanja). Na razini industrije nastaju često interesantni primjeri „transformacije“ i „disrupcije“ koji pokazuju kako „trome tradicionalne industrije“ ne uspijevaju konkurirati „suvremenim poslovnim modelima“. „Pain Valley“ industrije reflektira **trošak i rizik prelaska na novu logiku/paradigmu funkcioniranja industrije** (trošak i rizik pojedinih kompanija ili cjelokupne industrije). Ovakve „krize“ društvo često i ne percipira kao „krizu“ već percipira kao



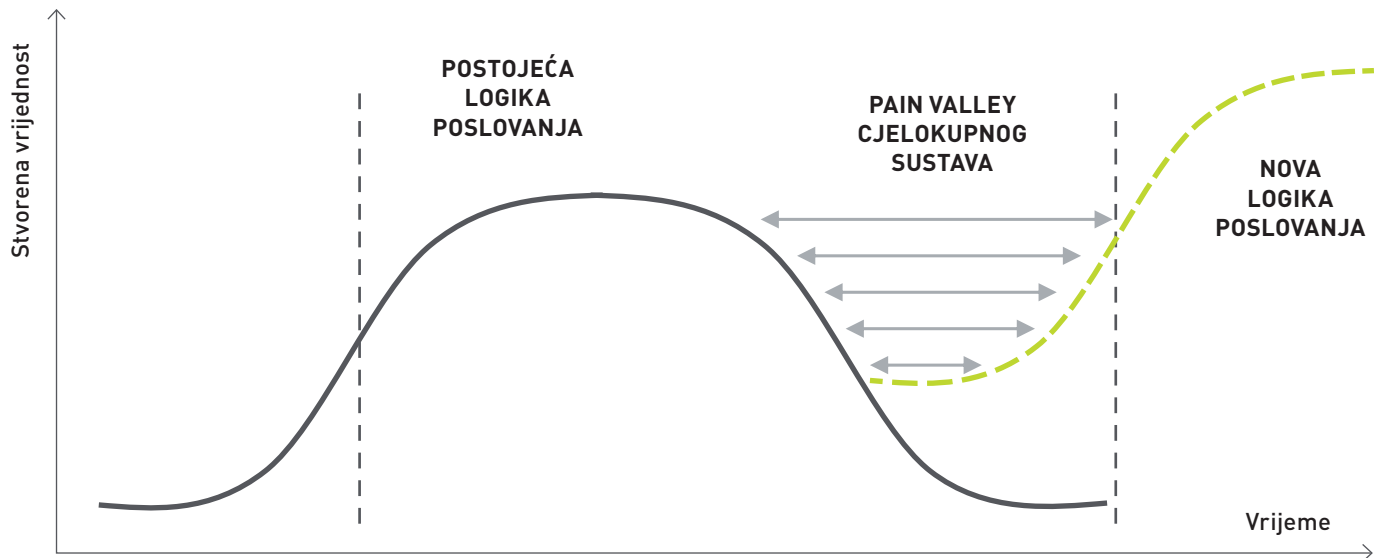
„napredak” gdje se jedan model funkcioniranja industrije zamjenjuje drugim/suvremenim/boljim. Ovakve krize **rješavaju se revalorizacijom kompanija u određenoj industriji, a vrijednost često nadoknade nove kompanije koje funkcioniraju prema novim paradigmama industrije.** U ovom kontekstu, „Pain Valley” je prostor gdje određeni akteri gube vrijednost, ali ju drugi odmah nadomještaju – dakle vrijednost se ne gubi na razini društva, već se samo redistribuira.

- (c) Kriza se može manifestirati **na razini tržišta** (tj. potražnje), na način da se pojedini akteri (npr. potrošači) nisu uspjeli promijeniti/prilagoditi u skladu s novim realnostima društva. U tom kontekstu potražnja nije na vrijeme prepoznala promjene logike/paradigme stvaranja, ekstrakcije, očuvanja vrijednosti. Kao rezultat toga, procesi donošenja odluke i preferencije nisu usklađeni s logikom prema kojoj se tržište mijenja. Klijenti/potrošači rade pogreške u investiranju/potrošnji i u kontekstu količine i u kontekstu strukture. Horizontalnom i vertikalnom akumulacijom pogrešnih odluka dolazi do agregacije problema koji se u jednom trenutku iskazuju kao nefunkcioniranje logike/paradigme kojoj je većina vjerovala. **Ovakve krize društvo percipira kao problem pojedinaca i/ili grupa** koji su „sami sebi krivi” zbog pogrešnih odluka. Ako sagledamo, na primjer, pojedinca koji donosi određene odluke (npr. investicije u kriptovalute, ulaganje u dionice/fondove, podizanje kredita za investicije u rizične instrumente/projekte, i slično), s promjenom pretpostavki na temelju kojih su donesene te odluke – pojedinac gubi/dobiva vrijednost disproporcionalno ulaganju, bez ikakvog utjecaja na rezultat. Rješavanje takvih problema stvara paradoksalnu situaciju. Naime, ukoliko je pojedinac dobio disproporcionalnu vrijednost zbog promjene pretpostavki koje nije ukalkulirao – sva dodatna dobit ostaje

pojedincu; no, ukoliko je pojedinac izgubio disproportionalnu vrijednost zbog promjene pretpostavki koje nije ukalkulirao – pojedinac očekuje da ga društvo zaštiti i adekvatno kompenzira. Takvim pristupom naknadno se mijenja varijanca mogućih rezultata pojedinih odluka, čime oni koji su riskirali i donijeli odluku koja se pokazala pogrešnom, bivaju kompenzirani od strane onih koji nisu bili spremni riskirati, dijeleći naknadno svoj rizik s onima koji nisu bili spremni riskirati (npr. prenošenjem troška na porezne obveznike); a ukoliko su donijeli odluku koja se pokazala ispravnom, svoju dobit temeljenu na riskantnoj odluci ne dijele s onima koji nisu bili spremni riskirati (jer bilo kakav obračun poreza ne ukalkulirava rizičnost odluke na kojoj je nastala zarada/gubitak). Na taj način se naknadno otklanja „negativni dio varijance“ u donošenju odluka potrošača (npr. brojni su mogli ostvariti ekstra dobit prije nego se dogodila kriza, a oni koji nisu ostvarili dobit bivaju naknadno kompenzirani; oni koji su se „odgovorno ponašali“ ostaju jedini na gubitku jer saniraju rizične odluke ostatka tržišta). **Kriza na razini tržišta manifestira se nastankom promjene paradigme koju pojedinac/grupa nisu uzeli u obzir**, a takva kriza se najčešće **rješava otklanjanjem negativnih posljedica nastalih uslijed promijenjenih okolnosti koje pojedinac/grupa nisu mogli predvidjeti**. Trošak rješavanja takve krize ide ili na trošak onoga tko je trebao pojedinca/grupu upozoriti na mogućnost nastanka promijenjenih okolnosti ili na trošak države ukoliko je riječ o promijenjenim okolnostima koje je bilo „nemoguće“ predvidjeti.

- (d) Kriza se može manifestirati **na razini sustava/društva**, na način da se promijene osnovne pretpostavke na kojima se temelji funkcioniranje ekonomskog sustava i/ili cjelokupna društvena paradigma – realnost/kontekst u kojem određeno društvo djeluje. Krize na razini društva osjećaju svi – neki (manji dio) pozitivno, dok drugi (veći dio društva) negativno. Takve krize podrazumijevaju značajnu promjenu sustava vrijednosti određenog društva – mijenjajući logiku/paradigmu funkcioniranja i ponude i potražnje. Protiv krize na razini društva, rješenje se često traži u „povratku na staro“, tj. „otklanjanju problema“, kako bi se „što prije vratili uobičajenom načinu života/poslovanja“. Krize uzrokovane društvenim razlozima (političko uređenje, ekonomski sustav, pandemije, i drugi mehanizmi koji stvaraju snažne društvene promjene) ne mogu se suštinski riješiti „povratkom na staro“. Takve krize najčešće rezultiraju novim obrascima ponašanja i trajnijom promjenom funkcioniranja određenih aktera na tržištu (npr. potrošači kupuju preko interneta, u

**KAKO SE NE BI PASIVNO ČEKALO/PROMATRALO
DOLAZAK I/ILI ESKALACIJU KRIZE
– POTREBNO JE SUŠTINSKI RAZUMJETI
FUNDAMENTALNE PRINCIPE NASTANKA I
RAZVOJA KRIZE TE IMATI KVALITETNO IZRAĐENU
STRATEGIJU KAO ODGOVOR NA
LOGIKU/PARADIGMU POSLOVANJA.**



kontekstu krize uzrokovane pandemijom; potrošači traže veći izbor, u kontekstu primjene ekonomskog/političkog sustava; i slično). Dakle, upravo u tom pristupu je ključan izazov rješavanja društvenih kriza – jer **optimalno rješenje nije „povratak na staro“ već potpuno redefiniranje logike/paradigme funkcioniranja društva** (specificiranjem eksplicitnih i implicitnih pretpostavki) – te kreiranje novih obrazaca stvaranja, ekstrakcije, čuvanja i investiranja/trošenja vrijednosti. U ovom kontekstu, „Pain Valley“ je prostor gdje postojeća logika/paradigma gubi vrijednost, a nema novih izvora stvaranja vrijednosti – dakle, vrijednost se ne redistriburira, već se na razini društva gubi (a naknadno potencijalno nadoknađuje).

Bez obzira na razinu na kojoj kriza može nastati/eskalirati, potrebno je sagledati njenu mogućnost prelijevanja na druge razine i učinke koje može imati na širi društveni kontekst. Na primjer, ukoliko je ekonomski sustav jedne države značajno ovisan o turizmu, u trenutku promjene pretpostavki na kojima počiva turizam kao industrija, cjelokupni ekonomski sustav države će osjetiti posljedice. Na taj način kriza jedne industrije se prelijeva na razinu cjelokupnog ekonomskog sustava – tj. društva.

Kako se ne bi pasivno čekalo/promatralo dolazak i/ili eskalaciju krize – potrebno je suštinski razumjeti fundamentalne principe nastanka i razvoja krize te imati kvalitetno izrađenu strategiju koja ima ugrađene kontrolne, reaktivne i proaktivne mehanizme, temeljene na pretpostavkama na kojima trenutno počiva dominantna logika/paradigma organizacije, industrije, tržišta, cjelokupnog ekonomskog sustava i društva općenito.

FUNDAMENTALNI PRINCIPI NASTANKA I RAZVOJA EKONOMSKE KRIZE



SUŠTINSKI – KRIZE NASTAJU I EKSPANDIRAJU SE NA TEMELJU SLIČNIH PRINCIPA

Dok sustav uspješno funkcionira prema postojećim principima/pretpostavkama, nitko nema poticaj, niti potrebu, posvetiti se suštinskom izučavanju logike/paradigme temeljem kojih trenutni sustav funkcionira, a kamo li ograničenjima te logike/paradigme u ekstremima. Bilo kakvo zagovaranje ili ulaganje u smjeru (re)definiranja dominantne logike/paradigme, u „dobrim vremenima“, smatra se „odvlačenjem fokusa“ od maksimiziranja vrijednosti i uspjeha organizacije. U takvom kontekstu, fokus je na implementaciji najboljih praksi – čime svi uspješni postaju „nalik jedni na druge“ (parafrazirajući Tolstoja koji navodi: „Sve sretne obitelji nalik su jedna na drugu, svaka nesretna obitelj nesretna je na svoj način“). U kontekstu krize, svaka kriza i svaki akter se čine specifični; svakome su njegovi problemi najbitniji; svatko traži brza rješenja i očekuje pomoć od drugih; u negativnom kontekstu – „svi su nesretni na svoj način“. No, **iako su površinski različite, suštinski sve krize su rezultat istih/sličnih principa** koji stvaraju **preduvjete za nastanak krize te preduvjete za eskalaciju krize**.

**IAKO SU POVRŠINSKI
RAZLIČITE,
SUŠTINSKI SVE KRIZE
SU REZULTAT
ISTIH/SLIČNIH
PRINCIPA NA RAZINI
POJEDINCA/SUSTAVA.**

UTJECAJ ČIMBENIKA NA STRANI PONUDE NA NASTANAK/ESKALACIJU KRIZE – ULOGA (I)RACIONALNIH KOMPANIJA

Na strani ponude, krize nastaju kao rezultat eskalacije problema, jer poduzeća/ sustav nisu primijetili promjenu u trenutku kada su se pojavili inicijalni pokazatelji. Naime, problem počiva na dvije osnovne komponente: (a) **naš mozak je naučio ignorirati promjenu** (zbog status-quo pristranosti – „status-quo bias“ i sklonosti potvrđivanju – „confirmation bias“); (b) **naš mozak je pod značajnim utjecajem točke reference** – uvijek gleda „u odnosu na nešto“ – te je naučio ponavljati ono što je „radilo u prošlosti“ zbog čega kontinuirano radimo isto kao i prije, uz moguće manje izmjene (zbog pristranosti sidrenja – „anchoring bias“ i pristranosti dostupnosti – „availability bias“); te (c) **naš mozak je naučio tražiti sigurnost u grupi** – prihvaćajući način rada većine i/ili onih najboljih (zbog sklonosti konformizmu – „conformity bias“).

Ignoriranje promjene – zadržavanje statusa quo

Prvo, ukoliko je „promjena jedina konstanta“, onda **mozak je naučio ignorirati promjenu**. Naime, zbog velikog broja informacija, u donošenju odluka, ignoriramo sve ono što se čini konstantnim. I u fizičkom svijetu, ukoliko se krećemo konstantnom brzinom (a brzina je po svojoj definiciji promjena) u zaštićenom prostoru – unutar tog prostora zakoni fizike će se ponašati kao i kada „stojimo“. Čak se naviknemo i naučimo ignorirati i akceleraciju ukoliko je konstantna (a

**PRIRODNO
IGNORIRAMO
PROMJENU
(„KOJA JE JEDINA
KONSTANTNA“) I
TRAŽIMO PODATKE
KOJI POTVRĐUJU
(A NE FALSIFICIRAJU)
NAŠE STAVOVE I
PRETPOSTAVKE –
OGRANIČAVAJUĆI
SVOJU SPOSOBNOST
PREPOZNAVANJA I
REAKCIJE NA KRIZU.**



akceleracija je po svojoj definiciji promjena promjene!). Tek ono što značajno osjetimo je promjenu same akceleracije (kao „treću razinu promjene“) – no ona nas već izbaci iz ravnotežnog stanja i potrebno nam je aktivno raditi na povratku u ravnotežu. U kontekstu donošenja odluka, naučili smo ignorirati promjenu, čak i kada se brzina promjene konstantno povećava. Tek kada osjetimo „treću razinu promjene“ – no tada smo već „izbačeni iz ravnoteže“ te se, prirodno, trudimo vratiti nazad u ravnotežu, tj. radimo sve što možemo da se vratimo u status quo. Dakle, naš mozak prirodno ignorira promjenu, a čak i ako percipira promjenu ima druge mehanizme kako nas „prevariti“.

Dakle, čak ukoliko i percipiramo informacije koje kontriraju onome što znamo do tada, naša sklonost potvrđivanju (confirmation bias) će utjecati na naš mozak da relativizira sve što nije u skladu s našim dotadašnjim spoznajama. Također, „confirmation bias“ nas prirodno vodi da tražimo informacije koje će potvrđivati ono što trenutno vjerujemo (tražeći bilo kakvu informaciju koja potvrđuje naš stav), umjesto da pristupamo koristeći „falsification approach“ – tražeći informacije koje mogu opovrgnuti naša vjerovanja/stavove/mišljenja. Ovaj problem je izraženiji što smo uspješniji. Oni najuspješniji će biti najviše skloni vjerovati u svoje znanje/sposobnosti i odbacivati informacije koje su u konfliktu s tim znanjem – potpadajući pod utjecaj „prokletstva uspjeha“ („curse of success“). Zbog toga će veliki/dominantni akteri biti oni koji će odbacivati nove informacije i snažno braniti status quo – jer upravo prema pravilima „stare“ logike poslovanja ti veliki/dominantni su i ostvarili svoju dominantnost. Ali, u konačnici, zato veliki/dominantni su oni koji su pod najznačajnijim udarom kada se dogodi disrupcija industrije ili cjelokupnog sustava stvaranja i dodavanja vrijednosti.

Donošenje odluke u odnosu na (ne)postojeću točku reference – oslanjanje na iskustvo

Drugo, naš **mozak je pod značajnim utjecajem točke reference**. Zbog toga, uvijek gledamo „u prošlost“ i donosimo buduće odluke temeljene na prethodnim odlukama. Naime, ono što smo do sada radili nam je dostupno (zbog „availability bias“) i utječe na to da koristimo prethodna iskustva kao polazišne točke (zbog „anchoring bias“). **Značajno otklanjanje od tih iskustava bi zahtijevalo značajan kognitivni napor** – te odlučujemo ne poduzeti takav kognitivni napor. Pretpostavljamo da će se budućnost odvijati prema istim pravilima kakva su vrijedila u prošlosti.

Međutim, ključna ograničenja takvog pristupa proizlaze zbog toga što smo u prošlosti imali malo (ili nimalo) ekstremnih situacija kojima smo bili izloženi u postojećem sustavu. To je dovelo do nepostojanja dostupnih iskustava temeljem kojih možemo donositi dobre odluke u trenutku nastanka izvanrednih

**U STRATEGIJI
POLAZIMO OD
POGREŠNE
PRETPOSTAVKE
DA ĆE POSTOJEĆA
PARADIGMA
FUNKCIONIRATI U
EKSTREMIMA NA ISTI
NAČIN KAO I U
STANDARDNIM
OKOLNOSTIMA.**



**ONI KOJI NA VRIJEME
UPOZORAVAJU
NA ALTERNATIVNE
LOGIKE I PARADIGME
– U REGULARNIM
OKOLNOSTIMA
SE POGREŠNO
SMATRAJU
DISTRAKCIJOM
OD FOKUSA
ORGANIZACIJE.**

okolnosti (kakve su preduvjet za kreiranje krize). Dodatno, zbog nespremnosti na poduzimanje značajnog kognitivnog napora, **nismo dovoljno duboko razumjeli način funkcioniranja postojećeg sustava** (odnosno „postojećeg boxa“) unutar kojeg funkcionira naša industrija, tržište, organizacija. Promatrajući sustav suočeni smo s određenim informacijama iz kojih izvodimo zaključke o načinu rada sustava. No, svi konteksti s kojima smo suočeni nisu ekstremni – već se dominantno odnose na „tipičan način funkcioniranja sustava“ (sukladno očekivanoj normalnoj distribuciji). Dakle, kako je spomenuto, u standardnom poslovanju izloženi smo izuzetno velikom broju slučajeva koji potvrđuju ono što vjerujemo – čime zaključujemo o točnosti naših vjerovanja, dok intuitivno zaboravljamo na falsifikaciju kao pristup zaključivanju. Zbog takve greške u pristupu, **polazimo od pogrešne pretpostavke da će postojeća logika/paradigma** (kojoj smo svakodnevno izloženi, i za koju mislimo da je „dokazana“ velikim brojem slučajeva gdje je funkcionirala) **funkcionirati u ekstremima jednako kao i u svakodnevnim okolnostima.**

U svakodnevnim okolnostima, kada sve uspješno funkcionira, premalo fokusa se stavlja na identificiranje načina funkcioniranja postojeće dominantne logike/paradigme u ekstremima („**boundary conditions**“). Naime, **u svakodnevnim okolnostima** („life-as-usual“; „business-as-usual“), **ekstremi se često čine nerealni, a njihovo proučavanje se smatra nepotrebnim trošenjem resursa.** Oni koji upozoravaju na nužnost izgradnje strateških opcija temeljenih na mogućim alternativnim logikama/paradigmama – u „svakodnevnim okolnostima“ se često smatraju distrakcijom od fokusa na ključne sposobnosti organizacije/društva. Stoga, **poduzeća/društvo niti nemaju specificirane**

strateške opcije/odgovore za šokove koji dolaze „iz vana“ i suštinski mijenjaju logiku/paradigmu poslovanja.

S obzirom na neposvećivanje kognitivnih (i svih drugih) resursa razumijevanju funkcioniranja postojeće logike/paradigme na kojima se zasniva organizacija/tržište/industrija/društvo – **nema jasnih spoznaja o limitima logike/paradigme u ekstremima**. S vremenom, sve više igrača teži maksimizirati svoju korist, gurajući opstojnost postojeće logike/paradigme do ekstrema (npr. svi investiraju u određenu dionicu dižući joj tako vrijednost, a čime se povratno stvara dodatno uvjerenje u kvalitetu te dionice te stimulira dodatne investicije). U ekstremu, trenutno dominantna logika/paradigma pokaže svoje slabosti/nedostatke te – pokaže neočekivane/negativne učinke, a naš mozak nije imao takvu ekstremnu situaciju kao referentnu točku (temeljenu na prošlim događajima). Stoga, čak i kada uočimo ekstremnu situaciju (koja kasnije preraste u krizu) – nemamo dostupnu točku reference u odnosu na koju bismo mogli adekvatno reagirati.

Problem nije u iznenadnom nefunkcioniranju logike/paradigme – već u tome što se **nije dovoljno fokusiralo na razumijevanje „boundary conditions“ i propitkivanju ograničenja postojeće logike/paradigme** u vrijeme kada je postojeća logika funkcionirala – a kako bi se stvorila jasna točka reference koja će pomoći u donošenju odluka u trenutku nastanka konteksta koji potiče nastanak/razvoj krize.

Donošenje odluke u skladu s drugima – tražeći sigurnost u grupi

U kontekstu kada nemamo točku reference, ako smo i primijetili promjenu i nismo sigurni kako postupiti – **oslonit ćemo se na sigurnost grupe** („conformity bias“). Prirodno ćemo se osloniti na ključne eksperte u industriji; tražit ćemo inpute od najboljih u industriji – i kopirat ćemo „najbolje prakse“. No, tražeći sigurnost u grupi, kopirajući „one najveće“ i „one najbolje“ – zapravo zaboravljamo na „curse of success“ – gdje će upravo oni biti ti koji će se najviše boriti za zadržavanje statusa quo. **Tražeći sigurnost u grupi, odlučujemo ne-činiti**; odlučujemo se na pasivnu ulogu u rješavanju krize; odlučujemo čekati da netko drugi riješi naš problem (država ili najjači u industriji). Problem nastaje što se tako gubi konkurencija i strateška odvažnost – a fokusira se na pasivnost ili aktivnu obranu statusa quo. Ne-činjenjem samo se omogućava da problem eskalira u krizu – a da mi budemo nespremni adekvatno reagirati.

Sve navedene iracionalnosti na strani ponude – dovode do toga da organizacije prirodno nemaju mehanizme predviđanja i borbe protiv krize. Bez strateške odvažnosti i spremnosti na kontinuirani strukturirani pristup strategiji kroz

**KRIZA NASTAJE
KADA JE POSTOJEĆA
PARADIGMA
DOVEDENA DO
EKSTREMA,
A NE POSTOJI
RAZUMIJEVANJE I
SPREMNA ADEKVATNA
REAKCIJA NA
NOVONASTALI
KONTEKST.**

**OSLANJANJEM NA
SIGURNOST U GRUPI,
ODLUČUJEMO
NE-ČINITI – PASIVNO
PROMATRATI DOK
KRIZA ESKALIRA I
MIJENJA LOGIKU
POSLOVANJA.**

**VEZANO UZ KRIZU,
TRŽIŠTE REAGIRA
PREDVIDIVO
IRACIONALNO
– KAO REZULTAT
SUBJEKTIVNIH
(PERCEPCIJA RIZIKA)
I OBJEKTIVNIH
OKOLNOSTI KOJI
MIJENJAJU
NAČIN ŽIVOTA I
PROCES KUPOVINE/
KONZUMACIJE.**

(re)definiranje pretpostavki na kojima počiva poslovanje – poduzeće i cjelokupne industrije će prirodno evoluirati da štite status quo – dok ne postane kasno (kada ćemo biti prepušteni na milost i nemilost pomoći države ili biti zamijenjeni odvažnim novim igračima na strani ponude).

UTJECAJ ČIMBENIKA NA STRANI POTRAŽNJE NA NASTANAK/ESKALACIJU KRIZE – ULOGA (I)RACIONALNIH POTROŠAČA

Potrošač je suočen sa subjektivnim i objektivnim okolnostima

Pojavom i razvojem krize, **tržište reagira – iracionalno, ali predvidivo**. Stoga, kako kriza postaje sve vidljivija i ostvaruje sve značajniji utjecaj na potrošača – moguće je (i nužno je) predviđati reakcije potrošača, a kako bi se bolje prilagodile kratkoročne prilagodbe i dugoročne strateške odluke. S pojavom krize, **potrošač je suočen sa** (a) **subjektivnim okolnostima**, prvenstveno kroz **percepciju povećanog rizika** od nastanka nepovoljnih događaja (npr. strah od gubitka posla, strah od bolesti, i slično) te (b) **objektivnim okolnostima** koje rezultiraju **promjenom načina života te promjenom procesa kupovine i konzumacije** proizvoda/usluga/iskustava (npr. promjene financijske sposobnosti zbog gubitka posla, bolest koja ograničava mogućnost potrošača da zaradi i/ili da troši novac, ograničenja kretanja koja potrošaču mogu ograničiti zaradu i mogućnost kupovine, i slično).



Subjektivne i objektivne okolnosti rezultiraju izmjenom logike tržišta – što implicira da **potrošači mijenjaju svoje preferencije i svoj proces donošenja odluke o kupovini/konzumaciji** (npr. zbog straha od budućnosti odlučuju se na štednju umjesto potrošnje; zbog financijskih razloga odlučuju se na popravak dotrajalih proizvoda umjesto zamjene novima, i slično).

Iracionalnost ponašanja potrošača eskalira s percepcijom vjerojatnosti (rizika) i razine potencijalnih negativnih učinaka. Tako, na primjer, ukoliko potrošač percipira da rizik/rezultat ne može kontrolirati (kao na primjer u kontekstu krize uzrokovane virusom COVID-19), potrošač pokušava **identificirati bilo kakve načine da stvori barem prividan osjećaj kontrole** nad situacijom – najčešće:

- (a) **Stvaranje osjećaja kontrole akumuliranjem zaliha** proizvoda/vrijednosti za koje potrošač smatra da će biti oskudne, a koje će biti nužne za život (poput hrane i vode, fizičkog zaklona, sigurnosti osoba i imovine, energije). Takva težnja često dovodi i do situacija gdje potrošači gomilaju proizvode koje nije potrebno gomilati (kao na primjer toaletni papir u kontekstu krize uzrokovane virusom COVID-19) – reagirajući na iracionalne pretpostavke koje temelje na pretpostavljenim i/ili stvarnim ponašanjima drugih potrošača (npr. jer primjećuju druge da stvaraju zalihe toaletnog papira).
- (b) **Stvaranje osjećaja kontrole akumuliranjem imovine** koja će mu omogućiti očuvanje vrijednosti (poput novca, nakita, nekretnina, i drugo). U kriznim kontekstima, potrošač (re)distribuirao bogatstvo u imovinu za koju smatra da će (a) održati i akumulirati vrijednost; te (b) biti likvidna u slučaju nužne potrebe. Potrošač svjesno i/ili podsvjesno analizira koja imovina bi mogla izgubiti na vrijednosti/značaju za akumulaciju vrijednosti, a koja bi mogla dobiti na vrijednosti/značaju (npr. u vrijeme nepovjerenja u novac, ulaganje u nekretnine; u trenutku rata kada nekretnine gube vrijednost, u „devize“; u trenutku pada financijskih tržišta, konverzija iz vrijednosnih papira u novac; i slično). Cjelokupna **iracionalnost ponašanja**, zbog izvrnute percepcije rizika od strane potrošača, **mijenja povjerenje u određenu imovinu kao nositelja akumulacije bogatstva** te potiče tržište na konverziju jedne imovine u drugu. Kako se pojavljuje na tržištu sve više istovrsne imovine (npr. ukoliko nekretnine prestaju biti sigurna imovina za akumulaciju vrijednosti), njena vrijednost i cijena padaju do razine gdje se u potpunosti gubi njena likvidnost. Kao rezultat, **razvija se nova tržišna logika/paradigma u kojoj neka nova imovina postaje nositelj vrijednosti** (nekretnine vs. dionice vs. novac vs. plemeniti metali, itd).

**POTROŠAČ KREIRA PROMJENU TRŽIŠNE
LOGIKE/PARADIGME REDEFINIRAJUĆI
TRANSAKCIJSKU I AKUMULACIJSKU VRIJEDNOST
POJEDINIH PROIZVODA I IMOVINE TE
MIJENJAJUĆI SVOJE PREFERENCIJE I PROCESSE
ODLUČIVANJA I PONAŠANJA.**



Elementi koje potrošači procesuiraju (i)racionalno

Potrošači promišljaju, osjećaju i ponašaju se u skladu sa svojim očekivanjima vezano uz potencijalni utjecaj krize na njihov život. (I)racionalnom interpretacijom informacija, **potrošači (ne)svjesno analiziraju sljedeće aspekte:**

- (a) **Očekivana razina negativnog učinka** krize na potrošača, što podrazumijeva analizu sljedećih elemenata:
 - a. **Analizu direktnih utjecaja krize na potrošača** (utjecanjem na dobrobit konkretne osobe i njegovih/njenih bližnjih) i **analizu indirektnih utjecaja krize na potrošača** (utjecaj krize na druge potrošače, ali koji posredno mogu stvarati nepovoljne prilike za konkretnu osobu). Analizom direktnih i indirektnih utjecaja, potrošač sagledava moguću promjenu njegovog stanja, tj. navika i ponašanja.
 - b. **Analizu apsolutnog utjecaja krize na potrošača** (mijenjanjem trenutnog stanja potrošača/obitelji), ali i **analizu relativnog utjecaja krize na potrošača** (sagledavanjem mogućeg disproporcionalno pozitivnog/negativnog utjecaja krize na potrošača, mijenjajući njegov položaj u odnosu na druge). Dok apsolutna promjena pokazuje promjenu potrošača u odnosu na samog sebe, relativna pokazuje stanje potrošača u odnosu na druge (s kojima se svjesno i/ili nesvjesno uspoređuje).
- (b) **Očekivano vrijeme trajanja krize/promjena**, što podrazumijeva analizu (a) očekivanog vremenskog perioda koji će biti potreban da se okonča krizna situacija, te (b) očekivanog vremenskog perioda da se ostvari oporavak i ponovni prosperitet. Ako je očekivani vremenski period trajanja krize i oporavka kraći, potrošači će se opirati promjeni ponašanja (eventualno

**SVOJU PRILAGODBU
POTROŠAČ TEMELJI
NA OČEKIVANOJ
RAZINI UČINKA KRIZE,
VREMENU TRAJANJA
KRIZE, PERCEPCIJI
UČESTALOSTI
PROMJENA TE
OČEKIVANOJ SREĆI.**

kalkulirajući s odgodom ponašanja). Iako potencijalno izuzetno važno za što skoriji povratak „u normalu“, istovremeno stvara otpor mogućoj neminovnoj promjeni logike tržišta – tako potencijalno produbljujući krizu i odgađajući oporavak.

(c) Učestalost promjena, što podrazumijeva broj novih/nepredviđenih informacija koje potrošač dobiva u određenom vremenskom periodu. Velik broj promjena (posebice negativnih) kreira značajno veću percepciju rizika na strani potrošača, te dodatno ograničava njegovu potrošnju.

(d) Sreća, tj. percipirana vjerojatnost da će se slučajni događaji odviti u korist potrošača. Naime, iako potrošač može pretpostaviti vjerojatnost određenih događaja, za događaje kojima ne može pretpostaviti vjerojatnost – oslanja se na sreću. Dakle, potrošač u svoje ponašanje ukalkulirava očekivani element sreće i u fazi same krize ali i vezano uz efekte nakon krize – da će se u konačnici odviti „u njegovu korist“. Potrošači koji se više oslanjaju na sreću, manje će prilagođavati svoje ponašanje krizi, a potencijalno mogu i pokušati „iskoristiti“ krizu i prilike koje kriza pruža za ostvarivanje koristi (npr. kupovina po nižim cijenama za vrijeme krize; ulaganje u imovinu kao investicije za vrijeme krize; i slično).

Na osnovu tih informacija potrošači kreiraju očekivanja temeljem kojih se u konačnici ponašaju. Naime svaki potrošač prolazi kroz tri faze: (a) expecting-self faza, koja podrazumijeva kreiranje očekivanja vezanih uz konkretno potrošačko iskustvo; (b) experiencing-self, što podrazumijeva potrošača koji stvarno prolazi kroz potrošačko iskustvo; te (c) remembering-self, tijekom čega potrošač pamti zaključke za potrebu budućih odlučivanja. S obzirom da se krize širih razmjera relativno rijetko pojavljuju (tzv. „rare events“), remembering-self ima ograničenu vrijednost kao izvor inputa za expecting-self, tj. expecting-self nema referentnu točku. Stoga, expecting-self kreira očekivanja kroz prethodna iskustva (često iskustva temeljena na paradigmi tržišta koja više ne vrijedi) te kroz eksterne inpute za predviđanja budućih stanja i mogućih/optimalnih reakcija na takva stanja.

(I) racionalne reakcije potrošača: Promjena preferencija i promjena procesa donošenja odluke o kupovini

Temeljem subjektivnih i objektivnih okolnosti koje nastaju u kontekstu krize, **potrošač prolazi kroz (i) racionalne promjene preferencija i promjene procesa donošenja odluke o kupovini** – koji zajedno kreiraju novu tržišnu realnost. Ove promjene su posebno značajne kada se uzme u obzir da tržište postoji samo „u glavi potrošača“ – te da preferencije potrošača i njihov proces donošenja odluke utječu na tržišne rezultate brendova/kompanija.

Promjena preferencija potrošača podrazumijeva promjenu vrijednosti koju potrošači daju određenim proizvodima/karakteristikama/opcijama/pristupima. Zbog novonastalih okolnosti, potrošači **mijenjaju i kategoriju proizvoda koju kupuju** (npr. veća potražnja za dezinficijensima u kontekstu COVID-19 krize; veća potražnja za osnovnim prehrambenim proizvodima u slučaju ratne opasnosti; manja potražnja za automobilima u slučaju snažne ekonomske neizvjesnosti/pada), ali **mijenjaju i proizvode/usluge koje kupuju unutar pojedine kategorije** (npr. fokusiraju se na privatne marke i osnovnu vrijednost proizvoda/usluge/ponude; koriste dostupne proizvode/usluge a ne željene, i slično). Utjecaj krize na **među-kategorijsku strukturu potražnje**, tj. **različitu razinu potražnje za određenim kategorijama koje zadovoljavaju različite potrebe/želje**, proizlazi iz redefiniranja važnosti pojedinih potreba/želja te implicira da određene kategorije će biti manje, a određene više, u fokusu potrošača (npr. veća potražnja za dezinfekcijskim sredstvima tijekom trajanja krize uzrokovane COVID-19 virusom). Rezultat može biti i u ekstremima: (a) potpuno nestajanje nekih kategorija potražnje, kao i (b) nastanak potpuno novih kategorija. Utjecaj krize na **unutar-kategorijsku strukturu potražnje**, tj. **različitu razinu potražnje za alternativnim oblicima zadovoljenja tih potreba/želja**, implicira da će određeni tipovi ponuda unutar pojedine kategorije biti više (npr. proizvodi koji su trenutno financijski prihvatljiviji i/ili dostupniji) ili manje (npr. proizvodi koji su zbog krize financijski/fizički nedostupni) preferirani u odnosu na razdoblje prije krize. Najčešće je to vidljivo kroz veću cjenovnu osjetljivost potrošača tijekom kriza koje imaju financijski učinak – čime se potiče identificiranje standarda industrije (karakteristika koje proizvod/usluga moraju zadovoljavati) te zanemarivanje elemenata nefunkcionalne diferencijacije (npr. vrijednost marke). U takvom kontekstu, struktura potražnje unutar kategorija se usmjerava prema privatnim markama i jeftinijim rješenjima koja adekvatno



zadovoljavaju potrebu/želju (tzv. „commodization“, posebice substitutabilnih proizvoda/usluga).

Promjena procesa donošenja odluke potrošača

implicira (a) promjenu prioritiziranja problema/želja, (b) promjenu načina prikupljanja informacija, a s obzirom na kvalitetu i kvantitetu internih/eksternih informacija, (c) promjenu načina evaluacije alternativa, mijenjajući čimbenike koje potrošač uzima u obzir prilikom donošenja odluke o odabiru/kupnji određenog proizvoda/usluge, (d) promjenu načina odabira i kupovine te (e) promjenu načina konzumacije proizvoda. Osim **promjene načina provođenja svake od faza**, mijenja se i **trajanje pojedinih faza u procesu**. Kod kreiranja zaliha, potrošač smanjuje važnost pojedinih kriterija (npr. brand); u slučaju cjenovne osjetljivosti, potrošač se više oslanja na standard industrije i traži najpovoljniju opciju; u kontekstu neesencijalnih proizvoda, potrošač odgađa/obustavlja kupovinu; u kontekstu otežane mogućnosti odlaska u trgovinu, potrošač se fokusira na on-line trgovinu; u kontekstu nužnosti društvene distance, potrošač identificira opcije individualiziranog prijevoza.

Osim samih promjena, ključno je definirati i **vremenski aspekt promjene preferencija i procesa donošenja odluke o kupovini**. Tržišne promjene mogu imati učinak samo za vrijeme trajanja krize, ili mogu stvoriti trajnu promjenu. **Privremena promjena preferencija/procesa** podrazumijeva jednu od dvije ključne opcije:

- (a) Potrošači će se **vratiti tipičnim preferencijama/procesima** za tom kategorijom još tijekom krize ili u periodu nakon krize.
- (b) Potrošači će **kompensirati promjenu preferencija/procesa** u određenom periodu tako da će **anulirati efekte krize na dulji rok**, kreirajući efekt sezonalnosti potražnje. Na primjer, kongresni turizam je u situaciji COVID-19 suočen s potrebom/mogućnošću promjene termina održavanja poslovnih skupova, čime će utjecaj krize kratkoročno biti značajan, no dugoročno potencijalno nadoknativ.

Trajna promjena preferencija/procesa podrazumijeva da se određene preferencije/ponašanja zadrže i nakon završetka krizne situacije (npr. potreba za on-line komunikacijskim alatima koja se očekuje i nakon krize uvjetovane COVID-19; povjerenje u privatne marke i nakon krize; i slično). **Trajna promjena potražnje kreira novu tržišnu logiku/paradigmu – kreirajući novu konkurentsku utakmicu u kojoj različiti akteri redefiniraju svoje uloge/pozicije.**

PRIVREMENA PROMJENA REZULTIRA ODGODOM I/ILI OBUSTAVOM POSTOJEĆE LOGIKE, TRAJNA PROMJENA REZULTIRA TRAJNOM PROMJENOM LOGIKE/PARADIGME TRŽIŠTA – STRUKTURE TRŽIŠTA, PREFERENCIJA, PROCESA ODLUČIVANJA I RAZMJENE VRIJEDNOSTI.



KAKO ODGOVORITI NA KRIZU

PRIRODNE VS. POTREBNE REAKCIJE NA KRIZU

Kriza podrazumijeva promjenu – mijenjanje statusa quo (privremeno i/ili trajno); podrazumijeva moguće (re)definiranje logike/paradigme poslovanja – identificiranjem novih izvora vrijednosti i konkurentske prednosti. Kriza može nastati evolucijski/postepeno ili kao tektonski poremećaj. Krize koje su rezultat evolucijskih promjena, polako otkrivaju ograničenja postojeće logike/paradigme, omogućavajući postojećim igračima prilagodbu. Takve krize često prođu i bez zamjećivanja – stvarajući pritisak na određene dijelove sustava/društva koji predstavljaju „frontu“ za otklanjanje uzroka i posljedica krize te što brži povratak na „business as usual“. Međutim, **krize koje su rezultat tektonskih poremećaja (iznenadne krize) snažno, brzo i disruptivno mijenjaju postojeću dominantnu logiku/paradigmu** funkcioniranja poslovanja i društva općenito – čineći rapidni otklon od statusa quo (koji često trenutačno nestane).

KRIZA PODRAZUMIJEVA PROMJENU STATUSA QUO – EVOLUCIJSKI, ALI I TEKTONSKI – DISRUPTIVNO MIJENJAJUĆI POSTOJEĆU LOGIKU/PARADIGMU, UMANJUJUĆI VRIJEDNOST TRENUTNIH PROCESA, ZNANJA, KOMPETENCIJA I RESURSA.

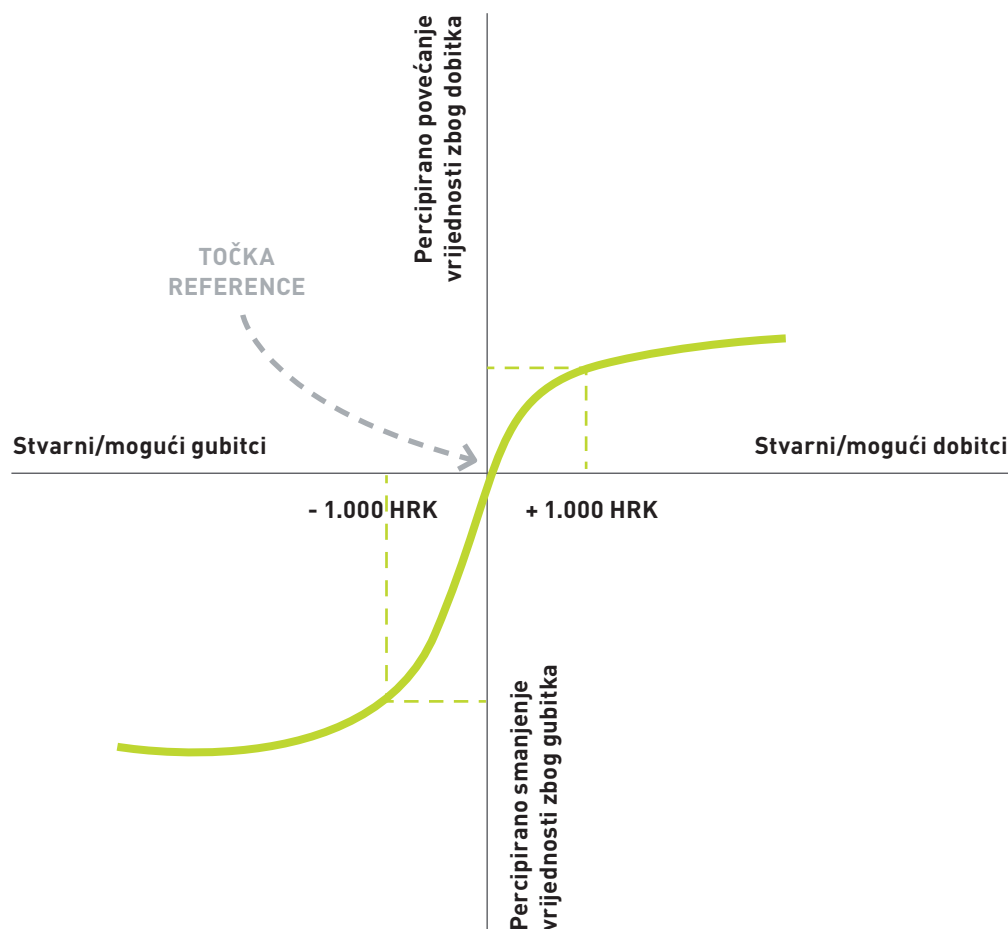
U krizi trenutna logika/paradigma, trenutna znanja/kompetencije, trenutni resursi – gube na vrijednosti. U tom kontekstu, organizacija mora disruptati sebe i svoje poslovne modele; ne postoje „najbolje prakse“ jer je promijenjen kontekst u kojima su najbolje prakse vrijedile; nastaju nove pretpostavke na kojima je

potrebno graditi buduću logiku poslovanja. Dakle, kriza je samo manifestacija prestanka funkcioniranja dominantne logike/paradigme – a njeno **rješavanje zahtijeva razumijevanje strategije kao logike poslovanja unutar određene paradigme**. U tom kontekstu, nužno je razumjeti postojeću paradigmu društva, industrije, tržišta i organizacije – te biti **spreman prilagoditi se te izgraditi novu strategiju kao logiku funkcioniranja unutar novonastale paradigme**.

Postavlja se pitanje, ako je potrebno odgovoriti na krizu tako da se razumije postojeća i izgradi nova logika/paradigma – **Zašto pojedinci i organizacije imaju poteškoća s razvojem i primjenom potrebnih odgovora na krizu? Problem nastaje u tome što, ono što je potrebno za odgovor na krizu, nije prirodno niti ljudima niti organizacijama**. Naime, pojavom krize (posebno krize kao tektonskog poremećaja) pojedinci i organizacije gube ono što su imali; svi gube poznato (manje rizično) a dobivaju novo (više rizično); nestaje vrijednost onoga u što su godinama ulagali (znanja, resursi, strukture, brandovi, potrošači), a raste vrijednost nečega što nemaju.

**PROBLEM NASTAJE
U TOME ŠTO, ONO
ŠTO JE POTREBNO ZA
ODGOVOR NA KRIZU,
NIJE PRIRODNO
NITI LJUDIMA NITI
ORGANIZACIJAMA.**

**PRIRODNA REAKCIJA
NA KRIZU JE TEŽNJA
POVRATKU NA STARO,
TJ. POVRATAK NA
STATUS QUO.**



Pojavom krize nastupa efekt kojeg pojašnjava „**prospect theory**“, a koji navodi da smo više osjetljivi na gubitke (više nas „boli“ gubitak) nego što smo osjetljivi na dobitke (osjećajući manje „veselje“ od jednake razine dobitka). Upravo stoga, **pojedinaac (a onda i cjelokupni ekonomski sustav i društvo) bit će fokusiran na izbjegavanje stvarnih i potencijalnih/mogućih gubitaka** i sagledavat će mogućnosti kako što prije „otkloniti problem“ **te omogućiti „povratak na staro“** i vraćanje „uobičajenom načinu života/poslovanja“. Dakle, u situaciji krize fokus je na „spašavanju postojećeg sustava“ i „minimiziranju negativnih učinaka na postojeći sustav“ – tj. na održavanju postojeće logike/paradigme funkcioniranja ekonomije i društva općenito.

Međutim, **čak i kada je moguće vratiti sustav u staru logiku/paradigmu**, to je često suboptimalno rješenje jer iziskuje značajnu količinu resursa a najbolji mogući rezultat je da se „vratimo na staro“. Time **kriza postaje „trošak povratka na staro“**. Međutim, i povratkom „na staro“ zapravo smo izgubili vrijednost jer ono što je nekada bilo optimalno, više nije optimalno rješenje, a onda postaje i teže povratiti troškove krize. Čak i ako akteri ne pristupe strukturirano izmjeni logike/paradigme, **kriza će iznjedriti novu logiku/paradigmu kroz proces pokušaja minimiziranja gubitaka od krize** (kroz postupene, evolucijske učinke krize), a koji će kumulativno (i nehotice) generirati postojeći akteri. U takvoj novoj logici/paradigmi, „povratak na staro“ ne može biti optimalno rješenje. Dakle, **„povratak na staru paradigmu“ („restoration“)** pojedincima / organizacijama / društvu se **psihološki čini kao dobro rješenje**, dok **u stvarnosti – nema potencijala za ostvarenje očekivanog / priželjkivanog / potrebnog rezultata**. U sustavima koji su fokusirani na ovaj princip, oporavak traje dugo, a razina oporavka je ograničena; u takvim sustavima – **kriza postaje izgovor**.

**„POVRATAK NA STARU PARADIGMU“
KAO ODGOVOR NA KRIZU – STVARA
PRIVIDNI PSIHOLOŠKI DOBITAK, NO
REZULTIRA TROŠKOVIMA KOJE DRUŠTVO
NEĆE NADOKNADITI.**

**„STVARANJE UNUTAR NOVE PARADIGME“
KAO ODGOVOR NA KRIZU
– ZAHTJEVA OTKLANJANJE OD
PSIHOLOŠKIH OGRANIČENJA DA BI SE
IZGRADILA NOVA VRIJEDNOST ZA NOVU
LOGIKU/PARADIGMU POSLOVANJA.**

Potencijalno bolji pristup rješavanju krize je **„stvaranje unutar nove paradigme“ („creation“)**, tj. da se u krizi **identificiraju ograničenja postojeće logike** („boundary conditions“) zbog kojih je kriza nastala i manifestirala se te da se **razumiju novi principi i pravila koji vrijede tijekom krize i koji će vrijediti nakon krize**. Razumijevanjem nove logike/paradigme, moguće je **graditi nove sustave i rješenja** (npr. razvoj „sharing economy“ kao odgovor na novu logiku poslovanja koja je nastala nakon prethodne krize s kraja 2000-tih godina) **koji imaju potencijal stvoriti značajnu novu vrijednost** te tako brzo nadomjestiti gubitke nastale krizom. Time se kriza koristi kao brzi „unfreeze“ postojećeg statusa quo (tj. postojeće logike/paradigme) te kao prilika za izgradnju nove logike/paradigme poslovanja. Ovim pristupom, **(re)specificiranje logike/paradigme se događa proaktivno, strateški i planski** te se nova

logika tretira kao budući „standard“ i točka reference. U toj situaciji moguće je graditi dalje strategije stvaranja vrijednosti – vrijednosti koja ima potencijal nadici vrijednost koja je izgubljena u krizi. U sustavima koji su fokusirani na ovaj princip, uopće nije riječ o oporavku već o izgradnji nove vrijednosti; u takvim sustavima – **kriza postaje prilika**.

Vezano uz stil liderstva u takvim situacijama – potrebni su različiti profili. **Pristup „povratka na staro“** podrazumijeva „obranu“ te **traži lidera koji vodi obrambeni rat za zaštitu statusa quo**. Liderske vještine se mogu uspoređivati s vojnim – gdje je cilj zaštita i primjena postojećih najboljih praksi. U takvom pristupu, ključnu vrijednost nosi iskustvo. **Pristup „izgradnje novog“ traži vizionarskog lidera** koji je u stanju izgraditi novi kontekst (tj. specificirati ga), izgraditi nove najbolje prakse te povesti sustav u novom smjeru. U takvom pristupu ključnu vrijednost nosi ingenioznost lidera koji je u stanju istovremeno osmisliti moguća rješenja i identificirati optimalna rješenja u nepoznatim/novim kontekstima.

„RESTORATION“
PRISTUP TRAŽI
LIDERA KOJI VODI
„OBRAMBENI RAT
ZA ZAŠTITU
STATUSA QUO“.

„CREATION“ PRISTUP
TRAŽI **VIZIONARSKOG**
LIDERA KOJI
IZGRAĐUJE NOVU
REALNOST.



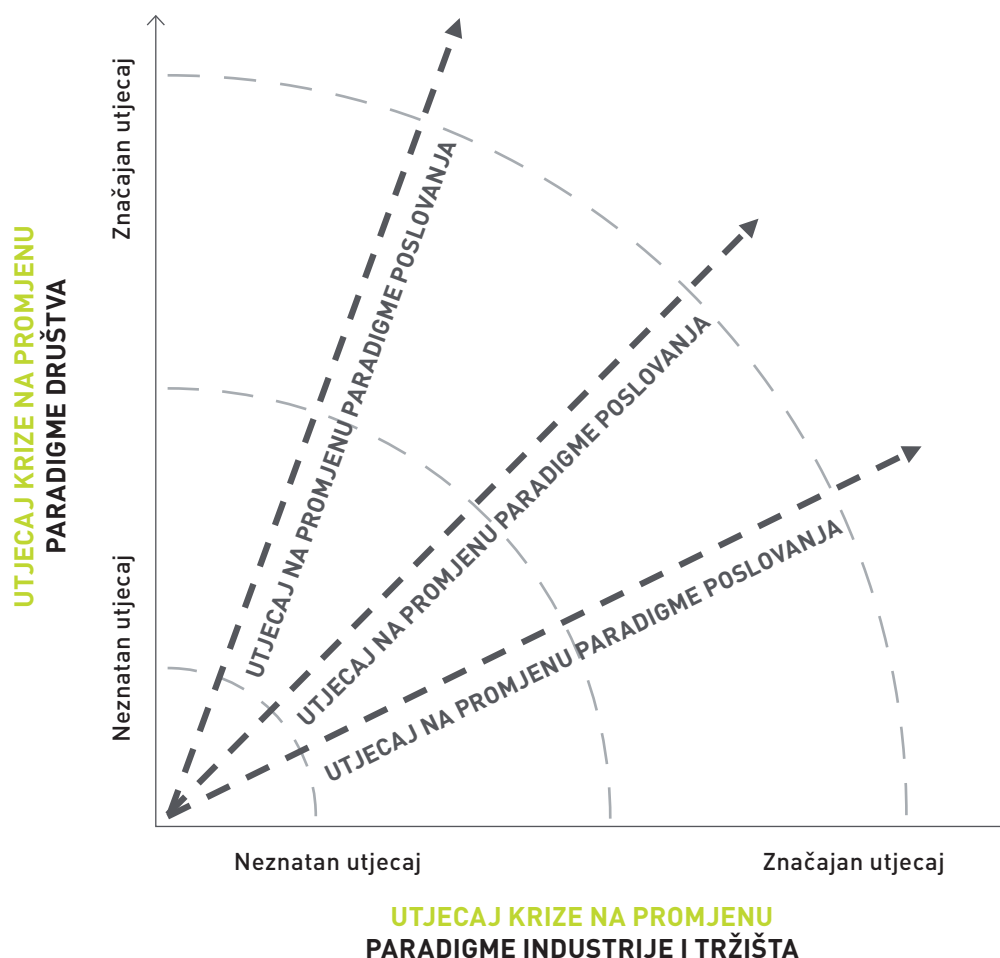
Dakle, **po svojoj prirodi, pojedinac i sustav/organizacija teže poznatome – tj. zadržavanju statusa quo**. Iako sebe smatramo inovativnima/kreativnima, smatramo se onima koji stalno propitkuju i unapređuju – ispravnije je promišljati o sebi da smo, po svojoj prirodi (tj. biološki) – nekretni, odnosno da težimo zadržavanju statusa quo. Prihvatanjem takve spoznaje – stvaramo nužan preduvjet za izgradnju operativnog akcijskog plana i strateškog razvojnog plana, koji će biti temelj uspješnog poslovanja tijekom i nakon krize. Dakle, ukoliko želimo otkloniti negativne učinke krize te maksimizirati vrijednost za budućnost – **potrebno je kontrirati onome što nam je prirodno**, onome što je u nama ljudski – potrebno je „prevariti sebe“ i strukturirano mijenjati status quo. To traži **strukturirani proces** kojim (a) **osvježavamo postojeći status quo**, specificirajući ključne eksplicitne i implicitne pretpostavke, (b) **challengiramo pretpostavke** na kojima se temelji status quo; (c) **(re)definiramo pretpostavke** industrije, tržišta, organizacije; a sve kako bismo (d) **izgradili strategiju kao optimalni logični odgovor** na nove pretpostavke koje grade novu paradigmu poslovanja – novi status quo.

ANALIZA UTJECAJA KRIZE NA PARADIGMU POSLOVANJA

Prvi korak u specificiranju ispravnog odgovora na krizu (restoration ili creation) je evaluacija i strukturiranje mogućih reakcija/odgovora na krizu. U sagledavanju utjecaja krize na promjenu paradigme poslovanja, sagledat će se (a) utjecaj promjene paradigme ponude/potražnje i društvene paradigme općenito te (b) vremenski aspekt utjecaja krize na promjenu paradigme poslovanja.

Utjecaj krize na paradigmu poslovanja ovisi o tome koliko kriza mijenja, s jedne strane tržište i industriju, a s druge strane društvo općenito. **Promjena paradigme potražnje (tj. tržišta)** podrazumijeva prvenstveno utjecaj krize na promjenu sljedećih komponenti:

- (a) **Utjecaj krize na promjenu tržišne strukture**, poput pojave novih regulatornih okvira te načina funkcioniranja tržišta i tržišnih procesa;
- (b) **Utjecaj krize na promjenu preferencija potrošača**, mijenjajući preferencije unutar pojedine kategorije, kao i između različitih kategorija proizvoda/usluga; te
- (c) **Utjecaj krize na promjenu procesa donošenja odluke o kupovini** kod potrošača, mijenjajući trajanje i suštinu svake faze procesa donošenja odluke.



Promjena paradigme ponude (tj. industrije) podrazumijeva prvenstveno utjecaj krize na promjenu sljedećih komponenti:

- (a) **Utjecaj krize na promjenu strukture ponude/industrije**, poput pojave novih regulatornih okvira za industriju (npr. način rada restorana u kontekstu krize uzrokovane virusom COVID-19), pojave i/ili nestanka pojedinih dionika (npr. pojava posrednika/dostavljača), te načina interakcija između dionika u određenoj industriji.
- (b) **Utjecaj krize na promjenu uloge pojedinih dionika**, gdje određeni dionici mijenjaju svoju ulogu u cjelokupnom lancu stvaranja i dodavanja vrijednosti.
- (c) **Utjecaj krize na promjenu strategije pojedinih dionika**, gdje određeni dionici mijenjajući svoju strategiju i pristup, mijenjaju logiku industrije za sve dionike u toj industriji.

**RAZUMIJEVANJE
UTJECAJA KRIZE
NA PARADIGMU
POSLOVANJA
PODRAZUMIJEVA
ANALIZU PROMJENE
PONUDE/POTRAŽNJE
S JEDNE, TE ANALIZU
PROMJENE DRUŠTVA
S DRUGE STRANE.**

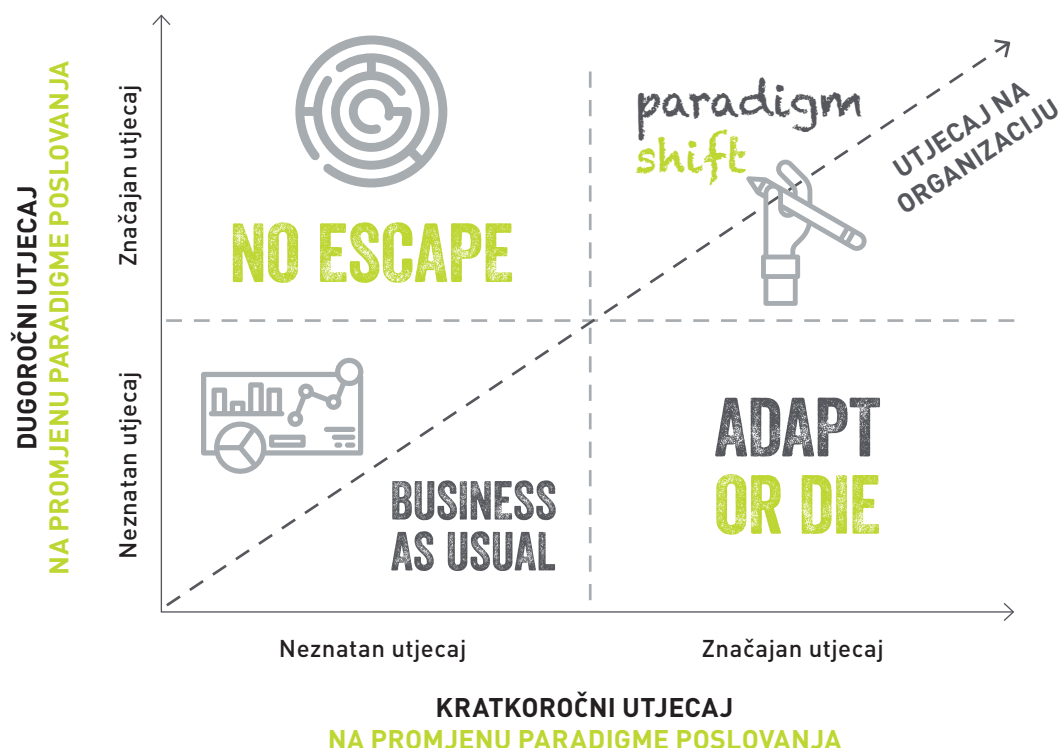
Promjena paradigme industrije i paradigme tržišta – zajedno kreiraju promjenu paradigme ponude i potražnje, a koja onda mora naći neku novu točku ekvilibrija (bez obzira da li je promjena inicijalno nastala na strani ponude ili strani potražnje). Uz promjenu paradigme ponude i potražnje, potrebno je sagledati i **promjenu paradigme društva**, što podrazumijeva prvenstveno utjecaj krize na (a) promjenu vrijednosti koje određeno društvo smatra kulturološki bitnima, kao i (b) promjenu vrijednosti određene imovine u kontekstu razmjene, ali i akumulacije vrijednosti.

Promjene paradigme ponude/potražnje i paradigme društva – zajedno kreiraju promjenu paradigme cjelokupnog poslovanja.

Osim same razine promjene, potrebno je sagledati i njen vremenski utjecaj. U kontekstu vremenskog utjecaja, promjene ponude/potražnje mogu imati kratkoročne i dugoročne efekte – te je potrebno uzeti u obzir i kompleksnost odnosa ponude i potražnje:

Utjecaj na industriju/tržište nakon krize

		TEMPORARY MARKET SHOCK	TEMPORARY MARKET SHIFT	PERMANENT MARKET PARADIGM SHIFT
		Privremeni utjecaj uz povratak na pred-kriznu potražnju nakon završetka krizne situacije.	Privremeni utjecaj uz kasnije kompenzatorne učinke potražnje nakon krize.	Trajni utjecaj na promjenu logike/paradigme tržišta kreirajući novu tržišnu poziciju.
Utjecaj na industriju/tržište tijekom krize	Pozitivan utjecaj na industriju tijekom krize	Industrije koje tijekom krize ostvaruju ekstra potražnju vezanu uz krizu, a koja će nestati nakon krize (na primjeru COVID-19: zaštitne maske)	Industrije koje tijekom krize ostvaruju ekstra potražnju, ali zbog efekta zaliha dodatna potražnja se kompenzira manjkom potražnje nakon krize (npr. retail, toaletni papir)	Industrije koje su tijekom krize prepoznate od strane tržišta te čije proizvode/usluge je tržište inkorporiralo u svoje ponašanje (npr. komunikacijske platforme, telekom, on-line dućani)
	Negativan utjecaj na industriju tijekom krize	Industrije suočene sa smanjenjem ili potpunim nestankom potražnje, a koja će se vratiti „na staro“ nakon završetka krize (npr. turizam, frizerske usluge, javni prijevoz)	Industrije koje su suočene s nestankom potražnje tijekom krize, ali uz očekivanu kompenzaciju kroz povećanje potražnje nakon krize (npr. prodaja automobila, građevinska industrija)	Industrije čija je uloga/ značaj/vrijednost umanjena tijekom krize, mijenjajući stavove i/ili proces odlučivanja potrošača (npr. nekretnine zbog potresa, kafići i restorani zbog izmjene koncepta socijalizacije)



Kako bi se dalje mogli konkretizirati koraci, potrebno je analizirati i očekivani kratkoročni vs. dugoročni utjecaj na promjenu logike poslovanja. Ukoliko kriza nema značajan utjecaj niti dugoročno niti kratkoročno, ključne pretpostavke na kojima se temelji poslovanje ostat će stabilne, a kompanije u toj industriji će nastaviti raditi po principu **Business As Usual**.

U situaciji kada kriza nema značajan utjecaj dugoročno, no ima značajan kratkoročni utjecaj na promjenu logike poslovanja (npr. zabrana rada restorana zbog krize uzrokovane virusom COVID-19), poduzeća moraju iznaći načine kratkoročne prilagodbe poslovanja po principu **Adapt or Die**, vodeći računa da ne naruše strateški bitne resurse (poput branda, odnosa s dobavljačima, odnosa s klijentima, i slično). Tu se pokazuje sposobnost kompanije/ljudi da iznađu brza rješenja koja omogućavaju stvaranje vrijednosti u bitno izmijenjenim okolnostima – dakle, snalažljivost ljudi/kompanije unutar prilika i ograničenja koje određuju nove pretpostavke koje je (re)definirala kriza.

U situaciji kada kriza nema značajan kratkoročni utjecaj na promjenu paradigme poslovanja, no očekuje se da će imati dugoročni snažan utjecaj na promjenu paradigme (npr. postojeća kriza nema značajan negativan utjecaj na promet u dućanima, no dugoročno će prilagodba potrošača on-line trgovini utjecati na izmjenu načina funkcioniranja off-line dućana). U tom kontekstu, iako trenutno

**RAZINA POTREBNE
PRILAGODBE
ORGANIZACIJE
OVIŠI ZNAČAJNO O
INTENZITETU
PROMJENE TE
O OČEKIVANOM
VREMENSKOM
TRAJANJU
PROMJENE
PARADIGME/LOGIKE
POSLOVANJA.**

nisu pod pritiskom promjene, poduzeća moraju biti svjesna nužnosti promjene – i da ju neće moći izbjeći (**No Escape** kvadrant). U takvim okolnostima, kompanije imaju priliku i vrijeme strukturirano pristupiti redefiniranju pretpostavki na kojima se temelji strategija te identificiranju nove strateške prilike. Najveći izazov proizlazi iz toga što kompanije, u No Escape kvadrantu, ne osjete promjenu u kratkom roku – zbog čega često smatraju da će moći izbjeći negativne utjecaje te ignoriraju problem dok nije prekasno.

U situaciji kada kriza ima značajan i kratkoročni i dugoročni učinak na promjenu paradigme poslovanja, poduzeća nužno moraju ostvariti **Paradigm Shift**, potpuno redefinirajući svoju organizaciju, tržište i industriju. Poseban izazov proizlazi iz nužnosti da istovremeno maksimiziraju i kratkoročne učinke (**preživljavanje i iskorištavanje dostupnih prilika**) i dugoročne učinke (**kreiranje novih strateških opcija**).

ANALIZA SPOSOBNOSTI PODUZEĆA DA ODGOVORI NA KRIZU

S obzirom na potrebne reakcije kompanije, potrebno je sagledati i **spособnost kompanije da strukturira i implementira optimalno rješenje za novu paradigmu** koja će biti **dominantna tijekom/nakon krize**:

- (a) **Sposobnost kompanije da strukturira optimalno rješenje za novu paradigmu** podrazumijeva da je kompanija sposobna prepoznati promjene paradigme te osmisliti optimalnu reakciju. **Značajna sposobnost podrazumijeva** da je kompanija u stanju (a) **suštinski razumjeti (definirati i testirati) pretpostavke** na kojima se temelji postojeća i potencijalne logike/paradigme poslovanja; (b) u stanju je **izgraditi strateške opcije za različite scenarije**, tj. za različite logike/paradigme; (c) u stanju je **identificirati kvalitativne i kvantitativne sinergije** između strateških opcija u različitim scenarijima; te (d) **odabrati optimalno rješenje** koje omogućava maksimiziranje potencijala za stvaranje vrijednosti, uz istovremeno minimiziranje rizika. Ove sposobnosti nisu vezane uz operativnu izvrsnost organizacije niti uz sposobnost organizacije da planira/realizira planove temeljene na prethodnim planovima, već isključivo uz **spособnost i spremnost organizacije da kontinuirano (re) definira strategiju kao logiku poslovanja, kontinuirano (re)definirajući pretpostavke na kojima se ona temelji**.
- (b) **Sposobnost kompanije da implementira optimalno rješenje za novu paradigmu** podrazumijeva da kompanija ima resurse i kompetencije

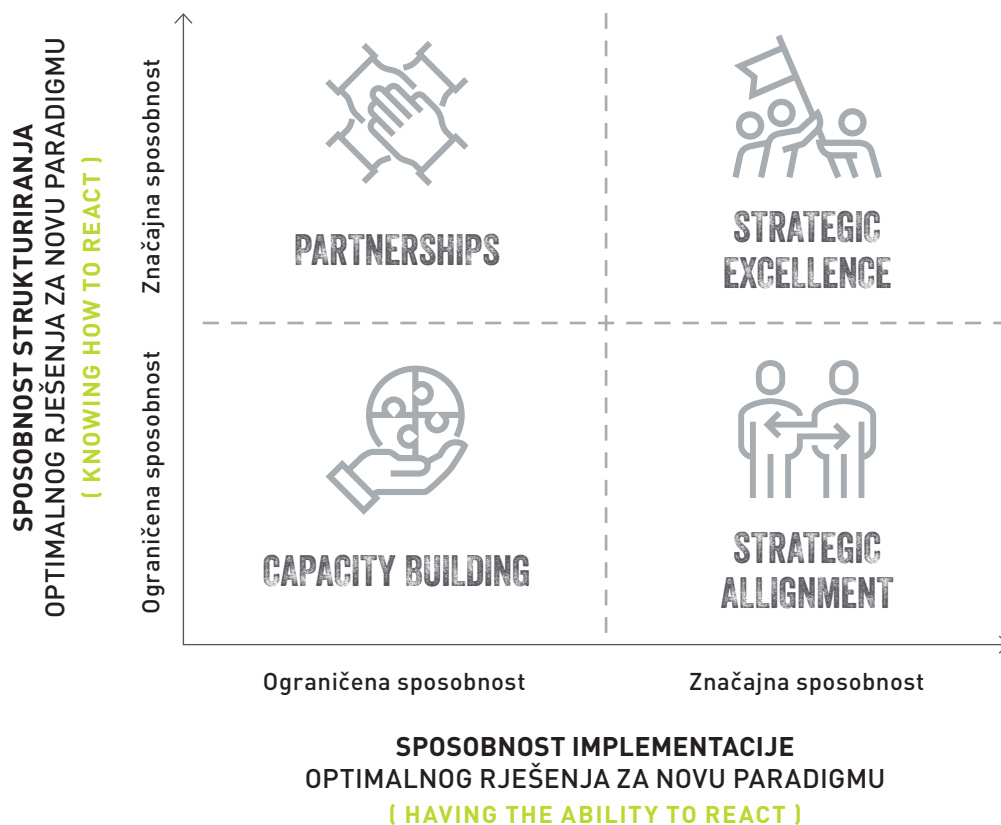
**STVARNA REAKCIJA
ORGANIZACIJE
OVISI ZNAČAJNO
O SPOSOBNOSTI
ORGANIZACIJE DA
STRUKTURIRA TE
O SPOSOBNOSTI
DA IMPLEMENTIRA
OPTIMALNO
RJEŠENJE ZA NOVU
PARADIGMU/LOGIKU
POSLOVANJA.**

koje imaju vrijednost u kontekstu nove paradigme – za implementaciju i strateških opcija i operativnih smjernica. Naime, iako kompanija možda ima sposobnost da prepozna promjene paradigme i osmisli izuzetnu reakciju, istovremeno može biti ograničena svojim trenutnim resursima/kompetencijama da ne može iznijeti ta rješenja. Na primjer, kompanija može biti izvrsna u efikasnom izvršavanju rutinskih zadataka, no u nemogućnosti da izvrši zaokret poslovanja prema novoj paradigmi. Stoga, **ukoliko postojeći/dostupni resursi i kompetencije imaju vrijednost u novoj paradigmi – možemo smatrati da kompanija ima značajnu mogućnost reakcije**. Dok, ukoliko resursi i kompetencije gube vrijednosti (ili stvaraju negativnu vrijednost) u novoj logici/paradigmi poslovanja – oni ograničavaju mogućnost reakcije te organizacije na krizu/promjenu.

Sukladno navedenom, ukoliko kompanija ima **ograničenu sposobnost strukturiranja rješenja i ograničenu sposobnost njegove implementacije** – potrebno je poraditi na izgradnji kapaciteta organizacije (kvadrant: **Capacity Building**). Izgradnja kapaciteta treba krenuti od izgradnje sposobnosti strukturiranja rješenja (fokusirano na izgradnju strategije kao logike/paradigme poslovanja), a nakon čega je potrebno raditi na izgradnji resursa/kompetencija da se realiziraju konkretne strateške opcije.

Ukoliko organizacija ima **značajnu sposobnost strukturiranja rješenja, ali ograničenu sposobnost implementacije**, ključno je **izgraditi partnerstva s organizacijama/pojedincima koji su u stanju ponuditi operativnu efikasnost u izvršavanju rješenja u kratkom roku** (kvadrant: **Partnerships**). Na primjer, ukoliko je riječ o restoranu koji ima izuzetne resurse i kompetencije za usluživanje hrane u prostoru restorana, u trenutku krize uzrokovane virusom COVID-19, promijenjena je ključna pretpostavka vezana uz mogućnost ljudi da dođu u restoran. To je učinilo određene resurse/kompetencije nepotrebnima, ali je stvorilo potrebu za novim resursima/kompetencijama (npr. dostavnih vozila, vozača, procesa dostave, i slično). U takvom kontekstu, restoranu se ne isplati graditi svoje kapacitete već je bolje identificirati partnere koji su u stanju brzo iznijeti rješenje.

Ukoliko organizacija ima **ograničenu sposobnost strukturiranja rješenja, ali značajnu sposobnost implementacije**, ključno je poraditi na **identificiranju strateških opcija koje će biti temeljene na izuzetnim resursima i kompetencijama koje organizacija posjeduje** (kvadrant: **Strategic Allignment**). Na primjer, ukoliko organizacija ima potrebne resurse i kompetencije za proizvodnju zaštitnih vizira u kontekstu COVID-19 krize (npr. 3D printer i pripadajuća znanja/tehnologije; ili resursi/kompetencije za prebacivanje na proizvodnju dezinficijensa), potrebno je razumjeti suštinu specifičnosti postojeće potražnje, a kako bi se identificirale ključne pretpostavke koje će i u budućnosti



mijenjati vrijednost resursa/kompetencija s kojima organizacija raspolaže. Dakle, važno je ne „opustiti se” zbog iznenadne potražnje, već se posvetiti suštinskom razumijevanju strateških implikacija. Dakle, iznenadni događaj (i negativni i pozitivni) otkrivaju određene informacije o pretpostavkama koje prije nismo imali (inače ne bi bili „iznenadni događaji”) – te je potrebno iznenadni događaj specificirati kao set pretpostavki i ugraditi ga u strateške opcije organizacije.

Ukoliko organizacija ima **značajnu sposobnost strukturiranja rješenja te značajnu sposobnost implementacije**, organizacija je strateški spremna (kvadrant: **Strategic Excellence**) za uspješno poslovanje u postojećem kontekstu, ali i u novim kontekstima koji će se pojaviti za vrijeme i nakon pojave krize. Takve organizacije imaju jasno specificiran set pretpostavki na kojima temelje svoje operativno poslovanje, kao i svoje strateške opcije; imaju jasne procese za kontinuirano testiranje i (re)definiranje tih pretpostavki, korištenjem procesa falsifikacije; imaju specificirane strateške i operativne principe djelovanja; te imaju usklađene resurse i kompetencije s tim principima. Ove organizacije su u prilici graditi kvalitativne sinergijske učinke između različitih konteksta – te **postaviti se na stratešku poziciju da svaku krizu mogu iskoristiti kao priliku** (a ne prijetnju).

STRATEŠKI I OPERATIVNI IZAZOVI IMPLEMENTACIJE REAKCIJE NA KRIZU

Izazovi strateškog planiranja za borbu protiv krize

Ukoliko poduzeće vodi svoje poslovanje kroz kratkoročno i srednjoročno planiranje, **bez suštinskog pristupa strateškom planiranju** – uspjeh značajno ovisi o vanjskim čimbenicima (više o „sreći“ nego o leadershipu kompanije). Naime, suštinski pristup strateškom planiranju podrazumijeva: (a) **specificiranje postojeće logike/paradigme poslovanja** i svih eksplicitnih i implicitnih pretpostavki na kojima se temelji ta logika/paradigma; (b) **propitkivanje** svih specificiranih pretpostavki, dovođenjem do pozitivnog i negativnog ekstrema svake pojedine pretpostavke, obrtanjem pretpostavki, otklanjanjem pretpostavki, te identificiranjem mogućih novih pretpostavki; (c) **identificiranje kvalitativnih i kvantitativnih sinergijskih učinaka** između različitih pretpostavki; (d) **specificiranje strateških smjernica** za svaku od mogućih kombinacija pretpostavki, tj. za svaku od potencijalnih logika/paradigmi poslovanja; te (e) **operacionalizaciju strateških smjernica**, navodeći konkretne elemente koje je potrebno napraviti za realizaciju svake od specificiranih strateških smjernica. Ukoliko se tako pristupilo izradi strategije poduzeća – u trenutku eskalacije krize, potrebno je samo sagledati kako se pretpostavke postojeće logike/paradigme mijenjaju, a odgovor na kriznu situaciju je već sadržan u tako strukturiranoj strategiji.

Ukoliko strategija nije suštinski posložena, onda se otvara prostor za nastanak i eskalaciju krizne situacije – situacije koja mijenja logiku/paradigmu funkcioniranja ekonomije/društva, a za koju organizacija/sustav nisu spremni. U trenutku promjene i nastanka krize, postaje jasno da tretiranje operativnih planova kao strategije – je pogubno za organizaciju/sustav. Eskalacija utječe na organizaciju se događa jer organizacija/društvo nisu na vrijeme identificirali problem, identificirali čimbenike koji će dovesti do problema i/ili ga eskalirati, identificirali kada i kako taj problem narušava trenutni status-quo te stvorili inovativna rješenja koja će adresirati taj problem. **Kriza na vidjelo iznese problem da organizacija/društvo nisu adekvatno sagledali paradigme koje uzimamo „zdravo za gotovo“** – da su operativne planove tretirali kao strategiju; da potencijalne probleme nismo primijetili na vrijeme i/ili smo ih (ne)svjesno ignorirali – sve dok nisu ostvarili preveliki momentum, čime su iz „problema“ prerasli u „krizu“. Problem je moguće ignorirati do određene granice – dok ne dotakne i/ili sruši određene granice unutar kojih postojeći sustav (postojeća paradigma/logika) funkcionira. Drugim riječima, eskalacija problema identificira „boundary condition“ postojeće paradigme (ograničenja koja postojeća strategija nije sagledala) – te traži (re)definiranje logike/paradigme (tj. „boxa“) unutar kojeg živimo/radimo. Ta eskalacija postaje tektonska ukoliko se dugo vremena

**KRIZA POKAŽE
STRATEŠKE
SLABOSTI
ORGANIZACIJE/
DRUŠTVA – DA SU
OPERATIVNI
PLANOVI TRETIRANI
KAO STRATEGIJA.**



ignorira promjena i pokušava zadržati status quo – nakon čega se u jednom trenutku dogodi naglo pucanje postojeće logike/paradigme te dolazi do još snažnije manifestacije promjene, tj. krize.

Izazovi operative borbe s krizom uz zadržavanje strateškog fokusa

U trenutku suočavanja s krizom, organizacija/sustav se prirodno okreće boriti protiv najočitije opasnosti – vodeći bitke, a gubeći rat. Kako bi mogli optimalno odgovoriti na krizu, **nužno je razdvajanje procesa strukturiranja i implementacije rješenja**, tj. odgovora na krizu. Dakle, kako bi se **istovremeno mogla osigurati operativna efikasnost i strateška pronicljivost**, potrebno je razdvojiti ta dva procesa/tima – jedan fokusiran na implementaciju rješenja, kratkoročne učinke i izvrsnost u poslovanju, dok je drugi fokusiran na eksplorativne aktivnosti pripreme i operacionalizacije strateških opcija koje će nositi poslovanje. **Operativni dio poslovanja** treba funkcionirati po principu planiranja i efikasnog izvršavanja aktivnosti, uz jasno definirane resurse/ciljeve/rokovne – a mjerenjem i praćenjem procesa/rezultata je cilj minimizirati moguća odstupanja od plana. **Strateški dio poslovanja** treba funkcionirati na principu kontinuiranog (a) (re)definiranja pretpostavki na kojima počiva postojeće poslovanje i postojeći strateški fokus, (b) identificiranja očekivanih/mogućih promjena tih pretpostavki te (c) specificiranja i operacionalizacije strateških opcija za svaku od mogućih kombinacija pretpostavki.

**U TRENTKU NASTANKA STRAHA OD
KRIZE, POJEDINCI I ORGANIZACIJE
PRIRODNO POKUŠAVAJU BALANSIRATI, A
NE MAKSIMIZIRATI, OPCIJE KOJE SE ČINE
KONTRADIKTORNIMA (NPR. OPERATIVNA
IZVRSNOST VS. STRATEŠKA PRONICLJIVOST).**

U trenutku nastanka straha od krize, razdvojenost strateškog planiranja i operativnog izvršavanja nestane te pojedinci/sustavi postavljaju strateške i operativne odluke/projekte na isti kontinuum odlučivanja. U trenutku kada su strateške i operativne odluke na istom kontinuumu, **gubi se sposobnost maksimiziranja obje komponente** (jer sada dvije opcije konkuriraju za resurse) – i počinje se balansirati između strateških i operativnih izazova/ciljeva. Navedeno podrazumijeva kompromis (tj. odustajanje od optimalnog) i u strateškom i u operativnom dijelu – kako bi se uspostavio „balans“. S obzirom na kratkoročni značaj operativnog poslovanja karakterističan za period krize/prijetnji (ali i u trenutku snažnih prilika) – **intuitivno se odustaje od strateških inicijativa, a resursi se fokusiraju na operativno preživljavanje**. Odluka o fokusu na preživljavanje počiva na vrlo snažnoj pretpostavci: kako bismo uopće mogli strateški graditi budućnost, trebamo preživjeti da bismo uopće postojali u toj budućnosti.

No, **u kriznim trenucima, potrebno je još više naglasiti važnost istovremenog upravljanja strateškim i operativnim dijelom poslovanja**. Naime, situacije koje karakterizira visoka kompleksnost/neodređenost (ambiguity) i visoki rizik/neizvjesnost (uncertainty) **zahtijevaju od strateškog menadžmenta, ne samo sposobnost rješavanja problema, već** – puno značajnije – **sposobnost istovremenog strateškog promišljanja o problemu i operativne izvrsnosti u identificiranju i provođenju rješenja**. U strateškom menadžmentu **puno značajnija postaje uloga integratora znanja i generalista**, koji su u stanju sagledati cjelokupnu kompleksnost postojeće situacije, kao i moguće izlaze iz te situacije – bez ograničenja postojećih praksi i rutina. Takvi generalisti u mogućnosti su (re)definirati osnovne postavke na kojima organizacija/industrija funkcionira. Također, puno **značajnija postaje uloga menadžera kao graditelja sustava**, u odnosu na ulogu menadžera koji sustav čini efikasnim.

Kako nastaje kriza, **brojne taktike preživljavanja prividno predstavljaju „slamku spasa“** za organizaciju te se menadžment/organizacija intuitivno hvataju za svaku „slamku spasa“. No, te brojne taktičke prilagodbe **moгу stvoriti prividan osjećaj spašavanja organizacije, dok ju u stvarnosti i kratkoročno i dugoročno uništavaju**. Naime, hvatanje „slamki spasa“, ograničava dostupnost resursa ključnim inicijativama te ograničava njihovu potentnost u kratkom roku. Pored toga, takav pristup hvatanja „slamki spasa“, nemaju nikakvih kvalitativnih niti kvantitativnih sinergija s dugoročnim ciljevima/naporima organizacije – čime se ograničava potencijal ponovnog rasta kompanije nakon krize.

Izazovi leadership tima

U krizi leadership tim ima posebnu ulogu – cjelokupna organizacija (a često i drugi dionici) se oslanja na njega za vodstvo, za dobivanje konkretnog strateškog

**U TRENTKU
KRIZE, STRATEŠKI
MENADŽMENT TREBA
ISTOVREMENO
RJEŠAVATI
PROBLEME ALI I
(RE)DEFINIRATI
KOJE PROBLEME
JE POTREBNO
PRIORITETNO
RJEŠAVATI.**



smjera, ali i operativnih smjernica. Posebni izazovi s kojima se leadership tim suočava u tim kontekstima obuhvaćaju:

A) IZAZOVI ODLUČIVANJA IZMEĐU PARADOKSALNIH OPCIJA

U vrijeme krize, više nego inače, organizacije su suočene s problemima čija rješenja podrazumijevaju **nužnost odabira između međusobno isključivih i/ili paradoksalnih opcija** – što dodatno otežava iznalaženje optimalnog rješenja. Istovremeno je potrebno aktivno se boriti za preživljavanje kao i osigurati strateški rast i razvoj; istovremeno je potrebno racionalizirati poslovanje i smanjivati plaće kao i dobiti zaposlenike da daju svoj maksimum u preživljavanju i transformaciji organizacije; istovremeno je potrebno graditi poslovanje na postojećoj logici poslovanja i graditi novu logiku poslovanja koja u mnogočemu zamjenjuje postojeću. Ukoliko se paradoksalnost opcija ne identificira, intuitivno

će se rješavanje problema fokusirati na svaki problem pojedinačno – što istovremeno vodi rješavanju fokalnih problema, ali i negativnom ishodu svih isključivih i/ili paradoksalnih opcija. U konačnici, s takvim donošenjem odluka, uvijek će biti značajan dio pogrešnih odluka koje će opterećivati sustav.

Ključ je u identificiranju polazišnih pretpostavki te izmjenu tih principa – čime takve međusobno **isključive/paradoksalne opcije – mogu postati komplementarne**. Donošenje odluka i rješavanje

KLJUČNI IZAZOVI LEADERSHIP TIMA OBUHVAĆAJU:

A) ODLUČIVANJE IZMEĐU PARADOKSALNIH OPCIJA;

B) NASTUP NA NESTABILNIM TRŽIŠTIMA

GDJE JE NUŽNA (RE)DEFINICIJA VRIJEDNOSTI;

C) VOĐENJE ORGANIZACIJE ČIJE

TREKUTNE SPOSOBNOSTI I RESURSI PRUŽAJU

OGRANIČENU VRIJEDNOST U NOVOJ

LOGICI/PARADIGMI POSLOVANJA.

problema, posebice u vrijeme krize, se ne može odvijati na način da se identificira optimalno rješenje konkretnog problema, već treba biti temeljeno na razumijevanju i upravljanju fundamentalnim principima organizacije, industrije, tržišta te cjelokupnog društva. **Odluke se prvenstveno trebaju odnositi na izgradnju buduće logike poslovanja organizacije**, dok svaki od izazova/problema je potrebno tretirati kao informaciju o ograničenjima postojeće logike i testiranje potencijalnih novih logika poslovanja.

B) IZAZOVI SPECIFICIRANJA PONUDE VRIJEDNOSTI ZA TRŽIŠTE

U vrijeme krize, više nego inače, **organizacije trebaju redefinirati svoju ponudu vrijednosti** – te značajno osnažiti svoju relevantnost za kupce, nudeći im rješenje konkretnih problema. Biti relevantan i dostupan za kupca, posebice u trenutku kontrakcije tržišta, stvara razliku između uspješnih i neuspješnih organizacija/lidera, te je stoga potrebno:

- a. **suštinski razumjeti potrošača i njegove procese odlučivanja** (customer journey), i to bolje nego li potrošač razumije sam sebe, a što podrazumijeva razumijevanje statičke/dinamičke logike tržišta – tj. načina na koji potrošači osvješćuju i zadovoljavaju potrebe/želje, stvaraju preferencije i donose odluke (i na B2B i na B2C i na B2G tržištima);
- b. **izgraditi diferenciranu vrijednost** koja jasno rezonira s potrošačem i njegovom kognicijom, emocijom i ponašanjem, kako bi se jasno pozicioniralo u glavi potrošača (gdje jedino tržište postoji), jer je nužno ne biti „samo jedna od opcija“ nego „preferirana opcija“ za potrošača, a kriza otvara značajan prostor za redefiniranje percepcijskih monopola na tržištu; te
- c. **inovacijom poslovnog modela** ukloniti potrošaču sva fizička i/ili psihološka ograničenja koja ga ograničavaju da kupi/koristi proizvod/uslugu, omogućavajući potrošaču relevantnu vrijednost koju je spreman i u mogućnosti platiti.

U izgradnji vrijednosti, poduzeća mogu koristiti jedan od dva ključna pristupa tržištu:

- a. **Strategije prilagodbe tržištu (market-driven strategies)** – kojom se poduzeća prilagođavaju tržištu i novoj logici funkcioniranja tržišta, zauzimajući pasivnu ulogu prema tržištu, postavljajući sebe kao sluge potrošača-kralja; te
- b. **Strategije razvoja tržišta (market-driving strategies)** – kojom poduzeća aktivno utječu na sadašnju i buduću strukturu tržišta te uloge pojedinih subjekata na tržištu, zauzimajući tako proaktivnu ulogu u oblikovanju tržišnih mehanizama i principa, postavljajući sebe kao savjetnika potrošača-kralja.

C) IZAZOVI ORGANIZACIJE

U vrijeme krize, više nego inače, **potrebno je (re)evaluirati VRIN resurse i sposobnosti** (Valuable-Rare-Inimitable) s kojima organizacija raspolaže (direktno i indirektno) **te optimalnu strukturu/procese organizacije**. Njihova vrijednost je mjerljiva samo u odnosu na kontekst u kojemu ih se sagledava – što implicira nužnost sagledavanja dva ključna aspekta:

- a. **mogućnost prilagođavanja organizacije kontekstu** – specificirajući optimalne karakteristike koje će stvarati najveću vrijednost u novoj logici/paradigmi poslovanja;
- b. **mogućnost prilagođavanja konteksta organizaciji** – utječući na prilagodbu konkurentske utakmice kako bi se vrednovala karakteristike koje organizacija posjeduje.

Izazovi organizacije dodatno se osnažuju s fokusom na minimiziranje troškova i rizika – a što proizlazi iz povećanja neizvjesnosti poslovanja. Iako je optimizacija troškova nužan uvjet uspješnog poslovanja, on nikako nije dovoljan uvjet. Naime, troškove je potrebno optimizirati u kontekstu budućih logika poslovanja, a ne iz perspektive postojeće logike (koja s krizom gubi na značaju). Ukoliko organizaciji nedostaju sposobnosti/resursi za nova pravila igre – kriza je idealno vrijeme za razvoj i testiranje tih kompetencija/resursa – kako bi se organizacija postavila u optimalnu poziciju za sljedeću konkurentsku utakmicu.





ZAVRŠETAK KRIZE I NOVA LOGIKA POSLOVANJA

Kriza koju percipiramo je kriza koja kontrira osnovnim pretpostavkama na kojima se temelji društvo/ekonomija/industrija, odnosno, kada je vrijednost iscrpljenja iz postojeće logike funkcioniranja sustava. Ukoliko ne ignoriramo krizu, već ju sagledavamo kao redovitu pojavu, strukturirano radimo na razvoju strategije organizacije temeljene na jasno definiranim pretpostavkama – kriza neće biti samo problem, nego i prilika za razvoj. Ukoliko dominantni igrači na tržištu ne pristupaju adekvatno izradi strategije, kriza će rezultirati značajnim izazovima, prvenstveno za dominantne igrače, dok će otvoriti nove prilike, posebice za nedominantne igrače (one koji nisu previše vezani uz prošlu logiku/paradigmu, a koji mogu dolaziti iz iste ili drugih industrija).

Kriza otvara priliku onima koji imaju kontinuirani proaktivni pristup (re) definiranju dominantne logike/paradigme poslovanja, društvenog uređenja i vrednota, centara moći/odlučivanja, načina akumulacije bogatstva, investicijskih preferencija i dr.

Iako je prirodno boriti se protiv promjene statusa quo, iako je prirodno fokusirati se na otklanjanje problema i što brži povratak na „business as usual“ – **rješenje krize leži u što bržem (a) identificiranju razloga nefunkcioniranja postojeće logike/paradigme poslovanja te (b) identificiranju nove logike/paradigme poslovanja** – te izgradnje organizacije, ponude i tržišta koji će biti usklađeni s novom logikom.

**KRIZA ISTOVREMENO
STVARA IZAZOVE
(ZA POSTOJEĆE
DOMINANTNE
AKTERE) ALI I PRILIKE
ZA NOVE AKTERE.**

**IZUZETNI POJEDINCI
I IZUZETNE
ORGANIZACIJE –
SPREMNI SU NA
PODUZIMANJE
ODVAŽNIH ODLUKA
KOJIMA IZAZOVE I
OGRAIČENJA KRIZE
MOGU PRETVORITI U
ZNAČAJNE PRILIKE.**

Izazov je što izgradnja nove logike **zahtjeva od sustava/organizacija da proaktivno kreiraju disrupciju koja će stubokom izmijeniti način poslovanja** – te se izlože ponovnoj borbi za tržišne pozicije. Zbog toga, brojne organizacije se radije odlučuju za pasivnu ulogu – minimizirajući negativne učinke krize dok čekaju da se iznjedri nova logika/paradigma poslovanja, te uspostave nove „najbolje prakse“ koje je moguće implementirati uz niži rizik.

No, **lideri koji uspješno komuniciraju smjer prema novoj logici/paradigmi poslovanja – snažnije vode svoje organizacije** u otkrivanju, ali i kreiranju, potencijala u novonastalim okolnostima. Specificiranje nove logike poslovanja je važno jer smanjuje kompleksnost i neizvjesnost te poduzeća i potrošači ponovno uspostavljaju sustav vrijednosti – kreiranje vrijednosti, ekstrakciju vrijednosti, akumulaciju vrijednosti, razmjenu vrijednosti (likvidnost). Izgradnja nove logike je zahtjevna jer podrazumijeva:

- (a) Rizik napuštanja postojeće logike/paradigme poslovanja** – gdje su **neizvjesnost i kompleksnost bili poznati** te su bili uspostavljeni sustavi („best practices“) kako s njima upravljati.
- (b) Rizik izgradnje nove logike/paradigme poslovanja** – gdje su **neizvjesnost i kompleksnost nepoznati** te ne postoje najbolje prakse kojima se poduzeća/potrošači mogu voditi.

Iako kriza stavlja određena ograničenja i izazove pred organizacije i pojedince, **izuzetni pojedinci i izuzetne organizacije spremni su na poduzimanje odvažnih odluka – kojima mogu izazove i ograničenja pretvoriti u značajne prilike za rast**. Takvi izuzetni pojedinci i organizacije su oni koji su lideri budućnosti, oni koji određuju/definiraju buduće najbolje prakse (mijenjaju postojeći box unutar kojeg svi djelujemo).



Impressum

AUTORI:

Goran Vlašić

Predsjednik Akademskog Vijeća
Institut za inovacije

Ante Gugić

Konzultant analitičar
Institut za inovacije

Alen Kesić

Konzultant analitičar
Institut za inovacije

Kristijan Keleminić

Konzultant analitičar
Institut za inovacije

O Institutu za inovacije

Institut za inovacije je globalni “think-tank” koji okuplja regionalne i globalne lidere te renomirane svjetske profesore s vodećih sveučilišta (Harvard, Stanford, GATech, Bocconi, Duke, Northwestern, ETH Zurich, i dr.) s fokusom na razumijevanje fundamentalnih pretpostavki biologije čovjeka, psihologije problem-solvinga, sociologije interakcija i ekonomskih modela – te njihov utjecaj na sposobnost pojedinca/tima/organizacije za promišljanje, rješavanje problema i donošenje odluka u kontekstima koje karakterizira različita razina kompleksnosti (ambiguity) i rizika (uncertainty).

Sadržaj temeljen na inputima Vijeća Instituta za inovacije:



Prof. Goran Vlašić, PhD.
Council Chair
University of Zagreb



Prof. John Deighton, PhD.
Harvard Business School



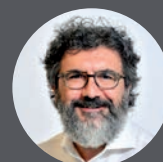
Prof. William Barnett, PhD.
Stanford University



Prof. Jurica Pavičić, PhD.
University of Zagreb



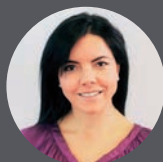
Prof. Irene Scopelliti, PhD.
City University London



Prof. Gabriele Troilo, PhD.
Bocconi University



Prof. Zoran Krupka, PhD.
University of Zagreb



Prof. Daniella Laureiro Martinez, PhD.
ETH Zurich



Prof. Bulent Gultekin, PhD.
Wharton – U Penn



Prof. Ajay Kohli, PhD.
GA Tech



Prof. Michael Ahearne, PhD.
University of Houston



Prof. Gregory Carpenter, PhD.
Kellogg – Northwestern



Prof. Joe Hair, PhD.
Mitchell College of Business



Prof. Stephen Bradley, PhD.
Harvard Business School

Kontakt:



Institut za inovacije
Innovation Institute

Institut za inovacije

Zagrebačka cesta 192, 10000 Zagreb, Hrvatska

www.innovation-institute.eu