

POSLOVNI MODELI NAKON COVID-19: POSTATI BOLJI I USPJEŠNIJI

dr. sc. **Ivica Katavić**, prof. v. š. u trajnom zvanju
Europska poslovna škola Zagreb
Selska 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)99/ 36 95 585, e-mail: ivica.katavic@ebus.hr

Vedrana Šimunić Rod, mag. oec.
Europska poslovna škola Zagreb
Selska 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 98 180 4066, e-mail: vedrana.simunic.rod@ebus.hr

Barbara Konjevod, mag. inf.
Europska poslovna škola Zagreb
Selska 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 1 3695 706, e-mail: barbara.konjevod@ebus.hr

SAŽETAK

U odgovoru na korona virus, vlade zemalja poduzimaju značajne intervencije u stabiliziranju gospodarstva, a poduzeća se pokušavaju prilagoditi promjenjivim potrebama svojih zaposlenika, kupaca i dobavljača. Poslovne aktivnosti se usporavaju i ne mogu se predvidjeti posljedice korona virusa. Međutim, jedna pozitivna stvar uzrokovana COVID-19 krizom je da su poslovni subjekti prisiljeni inovirati i analizirati načine poslovanja. Stoga je glavni cilj istraživanja bio utvrditi kako transformirati poslovne modele koji će omogućiti kreiranje novih vrijednosti za poslovne subjekte, kupce i društvo u cjelini nakon globalne pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Istraživanje se temeljilo na kvalitativnim podacima prikupljenim analizom relevantnih sadržaja. Rezultati istraživanja pokazuju da će karakteristike poslovnih modela biti više fleksibilne (planiranje radne snage za rad na daljinu, fleksibilni ugovori s kupcima i dobavljačima, nova politika zapošljavanja), usmjerene na planiranje postupaka za ograničenje rizika i reakcija na krizne situacije, te će IT infrastruktura biti sigurnija, kao i zaštita i sigurnost ljudi. Nakon COVID-19 krize poslovni svijet će izgledati drugačije. U početku kaotično, no povijest pokazuje da tržišta i društvo postaju bolja i jača nakon globalnih kriza.

Ključne riječi: poslovni model; COVID-19; upravljanje rizicima; inovativnost

1. UVOD

Broj oboljelih ljudi od korona virusa na dan 18.kolovoza 2020. godine je 22 052 928, umrlih 777 479, ozdravilo ih je 14 796 161, aktivnih slučajeva (trenutno inficiranih) je 6 479 288 od kojih je 62 052 u kritičnom stanju (Worldometer, 2020). Navedena korona pandemija i korespondirajući statistički podaci značajno utječe na gospodarstvo i društvo u cjelini. Svjetske burze doživjele su najgori kvartal u posljednjih 30 godina, a gospodarske aktivnosti naglo opadaju (Springsteen, 2020). Prihodi su drastično pali i širok spektar industrija već osjeća posljedice pandemije.

Hoće li najavljavani drugi val COVID-19 još više produbiti ekonomsku neizvjesnost i oporavak? Hoće li poslovni svijet biti bolji i uspješniji nakon pandemije COVID-19? Rađa li se nova industrijska revolucije. Na ova pitanja još ne postoji racionalan odgovor. Međutim, jedno je sigurno – poslovni svijet će biti drugačiji. Korona virus je učinila više u transformaciji poslovnih modela u dva mjeseca, nego poslovni svijet u 20 godina. Tablica 1. prikazuje različite definicije poslovnih modela.

Tablica 1. Pregled definicija poslovnih modela

Autor	Definicija	Elementi poslovnog modela
Hamel (2000)	<i>Ne definira koncept poslovnog modela, već okvir pa tako smatra da koncept poslovnog modela sadrži četiri ključna elementa: jezgru strategije, strateške resurse, interakciju s korisnicima i mrežu vrijednosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • strategija strateški resursi • interakcija s korisnicima • mreža vrijednosti
Alt i Zimmermann (2001)	<i>Smatraju da se ne može definirati poslovni model kao koncept, već njegovi ključni elementi, koji su prema njima: misija, struktura, procesi, prihodi, pravna pitanja i tehnologija.</i>	misija <ul style="list-style-type: none"> • struktura • procesi • prihodi • pravna pitanja • tehnologija
Petrovic, Kittl i Teksten (2001)	<i>Poslovni model definiran je kao arhitektura proizvoda/usluga, tijekom informacija, koristi od različitih poslovnih aktera i izvora prihoda.</i>	model vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> • model resursa • model proizvodnje • model odnosa s kupcima • model prihoda • model kapitala • model tržišta
Chesborough i Rosenbloom (2002)	<i>Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi.</i>	prijedlog vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> • tržišni segment • lanac vrijednosti • struktura troškova • profitni potencijal • mreža vrijednosti • strategija

Nastavak Tablice 1

Autor	Definicija	Elementi poslovnog modela
Magretta (2002)	<i>(...) pripovijetke koje objašnjavaju kako poduzeće funkcionira te odgovara na pitanja: „Tko je kupac“? i „Što kupac cijeni“?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aktivnosti povezane sa stvaranjem: dizajniranjem, nabavom, proizvodnjom • aktivnosti povezane s prodajom: ciljni kupci, transakcija, distribucija
Afuah (2004)	<i>Poslovni je model zapravo okvir stvaranja novca. Tim se okvirom definiraju aktivnosti koje poduzeće izvodi te kako ih i kada ih izvodi, a sve da bi kupcima ponudilo korist koju žele i konsekventno stvorilo profit.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aktivnosti • resursi • konkurencija • troškovi • pozicioniranje
Osterwalder i Pigneur (2010)	<i>Poslovni model opisuje način kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • segmenti kupaca • prijedlog vrijednosti • kanali • odnosi s klijentima • izvori prihoda • ključni resursi • ključne aktivnosti • ključna partnerstva • struktura troškova
Johnson (2010)	<i>Poslovni model definira način kako poduzeće profitabilno dostavlja vrijednost kupcu.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prijedlog vrijednosti • ključni resursi • ključni procesi • formula profita
Zott i Amitt (2010)	<i>Poslovni je model prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama, dizajniran kako bi stvarao vrijednost eksploatacijom prilika.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sustav aktivnosti • struktura sustava aktivnosti • upravljanje sustavom aktivnosti
Wirtz (2010)	<i>Poslovni je model pojednostavnjeni i agregirani prikaz relevantnih aktivnosti poduzeća. Opisuje kako su utržive informacije, proizvodi i/ili usluge generirane komponentom dodane vrijednosti poduzeća. Uz arhitekturu stvaranja vrijednosti, a kako bi poduzeće realiziralo najvažniji cilj – stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti – poslovni model razmatra i stratešku komponentu, kao i komponentu kupaca i tržišta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tržišni model (model konkurencije i model potražnje) • model nabave • model proizvodnje • model ponude usluga • model distribucije • model kapitala (model izvora financiranja i model tijekova prihoda)
Teece (2010)	<i>Poslovni model opisuje kako poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tehnologija • koristi za kupce • ciljni tržišni segment • tokovi prihoda • dizajn mehanizama za generiranje profita

Nastavak Tablice 1

Autor	Definicija	Elementi poslovnog modela
Mason i Spring (2011)	<i>Sagledamo li poslovni model u jednom specifičnom momentu, on je statičan, odnosno adekvatna analogija bila bi da je on fotografija koja prikazuje sve bitne elemente poslovanja i povezanosti s poslovanjem te se može sagledati kao prevladavajuća logika poslovanja u specifičnom trenutku.</i>	<ul style="list-style-type: none"> mrežna arhitektura • tehnologija • tržišna ponuda
Tsai, Lin i Su (2011)	<i>Poslovni je model sustav konfiguracija i rješavanja ključnih pitanja o dizajnu poslovanja poduzeća.</i>	<ul style="list-style-type: none"> prijedlog vrijednosti • potencijal bogatstva • mehanizam stjecanja prihoda • dizajn proizvoda/usluga • dizajn organizacije • alokacija resursa • tehnologija • strategija • mreža vrijednosti • vanjsko okruženje.
Muehlhausen (2012)	<i>Poslovni su modeli formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: „Što poslovni model nudi?“, „Kako tu ponudu monetizirati?“ i „Kako postići održivost poslovnog modela?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> tržišna atraktivnost • jedinstveni prijedlog vrijednosti • model profita • model uspješnosti prodaje • održiva konkurentska prednost • stupanj inovacije • izbjegavanje prepreka • izlazna strategija
Lindgren (2012)	<i>Poslovni model objašnjava kako prijedlog vrijednosti generira profit koristeći se ključnim kompetencijama i dodirujući pritom ključne segmente, kao što su lanac vrijednosti, odnos s kupcima i partnerima.</i>	<ul style="list-style-type: none"> prijedlog vrijednosti • ciljani segment kupaca • lanac vrijednosti • kompetencije • mreža vrijednosti • odnosi s kupcima i partnerima • profitna formula
Baden-Fuller i Mangematin (2013)	<i>Definiraju poslovne modele kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnos s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> identifikacija kupaca • prijedlog vrijednosti • monetizacija • lanac vrijednosti i veze

Izvor: Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 535-563. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/171476>

Navedene definicije, iako različite, imaju zajedničku dimenziju, a to je strateški okvir za oblikovanje i transformaciju poslovnih modela. Primjerice, modeli učenja i poučavanja preko noći su se transformirale iz učionice u virtualne učionice. I oni koji nisu razmišljali o modelu učenja na daljinu pokrenuli su hibridne (mješovite) programe. Između inih i zdrav-

stveni sustav se radikalno promijenio. Samodijagnoza i daljinsko rješavanje zdravstvenih problema populacije su dramatično smanjile posjete hitnim službama (Cordoba, n. d.). Rad od kuće postaje standard, a ne iznimka.

Također, korporativni svijet se ubrzano digitalizirana, a time i vještine potrebne za upravljanje digitalnim poduzećima. Povećavaju se investicije u tehnologiju i cyber sigurnost (Bourke, 2020.). Turistički sektor i prateće industrije (sve vrste prijevoza, dobavljači, klijenti, hotelijeri, turistički radnici i itd.) značajno su oštećene COVID-19 pandemijom. Istraživanja koja su provodili McKinsey and Company (2020) pokazuju da se poslovna putovanja oporavljaju od kriza sporijim tempom od nekomercijalnih putovanja. S obzirom na vrijeme godišnjih odmora, a sukladno epidemiološkim uvjetima, neke regije pokušavaju beneficirati od turističkih ponuda. Da bi u tome uspjele nužna je prilagodba promijenjenim potrebama klijenata (kupaca) i povećanje njihovog povjerenja.

Nadalje, OECD (2020) istražilo je financijsku ranjivost nefinancijskih poduzeća povezanih s mjerama zatvaranja (karantene) koje su uvedene u većini svjetskih gospodarstava radi rješavanja epidemije COVID-19. Na temelju empirijskih simulacija procijenjeno je u kojoj mjeri poduzeća mogu naići na krizu likvidnosti i koje korake vlade mogu poduzeti kako bi smanjile rizike i dubinu takve krize osiguravajući da se ona ne pretvori u krizu solventnosti. Rezultati istraživanja su pokazala da:

- bez bilo kakve intervencije politike (države), 20% poduzeća iz uzorka nestalo bi likvidnosti nakon mjesec dana, 30% nakon dva mjeseca i 38% nakon tri mjeseca. Ako bi mjere zatvaranja trajale sedam mjeseci, više od 50% poduzeća suočilo bi se s nedostatkom gotovine. Taj rezultat uglavnom utječe na učinak zatočenja u najugroženijim sektorima.
- poduzeća koja su izložena visokom riziku od smanjenja likvidnosti uglavnom su profitabilna i održiva poduzeća. Međutim, značajan udio ovih poduzeća nema dovoljno kolaterala da premosti manjak likvidnosti s dodatnim dugom i/ili je previše snažno iskorišten da premosti krizu daljnjim bankarskim kreditima.
- među širokim i komplementarnim rasponom mjera koje su uvele zemlje OECD-a, čini se da su izravna i neizravna potpora plaćama najkritičnija politika za suzbijanje krize likvidnosti, s obzirom na visok udio troškova plaća u ukupnoj potrošnji.
- dodajući različite mjere politike (odgoda poreza, moratorij duga i subvencije na plaće na 80% plaće), simulacija OECD-a sugerira da bi nakon dvomjesečnih intervencija vlade udio poduzeća kojima je nestalo likvidnosti smanjio s 30% na 10% u usporedbi s onima koji nemaju razrađenu politiku subvencioniranja gospodarskih aktivnosti.

Utjecaj COVID-19 na mala i srednja poduzeća istražili su Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca i Stanton (2020). Istraživanje je provedeno na uzorku od 5.800 malih poduzeća između 28. ožujka i 4. travnja 2020. Iako je istraživanje provedeno u samom početku utjecaja COVID-19 na poslovni svijet, rezultati istraživanja pokazuju da je pandemija već uzrokovala velike dislokacije među malim i srednjim poduzećima i prije dostupnosti državne pomoći. Preko 43% poduzeća privremeno je zatvoreno, a gotovo sva ta zatvaranja posljedica su pandemije virusa COVID-19. Ispitanici čija su poduzeća privremeno zatvorena, uglavnom su kao razlog za zatvaranje ukazali na smanjenje potražnje njihovih proizvoda i usluga te zdravlja zaposlenika, a poremećaji u opskrbnom lancu su manji faktor. U prosjeku su poduzeća izvijestila da su od siječnja smanjila svoje aktivno zapošljavanje za 39%. Pad je bio posebno izražen u srednjoatlantskoj regiji (koja uključuje New York City), gdje je

54% poduzeća zatvoreno, a zaposlenost smanjena za 47%. Utjecaji su također bili različiti u industriji, s maloprodajom, umjetnošću i zabavom, osobnim uslugama, prehrambenim uslugama i ugostiteljstvom, a svi prijavljeni pad broja zaposlenih prelazi 50%; za razliku od toga, financije, profesionalne usluge i tvrtke povezane s nekretninama pretrpjele su manje poremećaja jer su te industrije mogle prijeći na daljinsku proizvodnju.

Konačno, za ekonomski oporavak od virusa COVID-19 Europska unija (EU) je predložila nekoliko mjera uključujući: ogromne EU poticaje (750 milijardi eura za plan New Generation EU), osiguranje zdravstvenog sustava i infrastrukture (the new EU4Health programe), zaštita malih i srednjih poduzeća (milijardu eura za iz europskog fonda za strateško investiranje za preko 100,000 malih poduzeća), ublažavanje rizika od nezaposlenosti (100 milijardi eura), potpora turističkoj industriji, osiguranje kredita za kućanstvo i poslovanje, potpora poljoprivredi i ribarstvu te zaštita oslabljenih europskih poduzeća od stranih konkurenata (Europska komisija, 2020).

Temeljem gore navedenih izazova, a koji su potaknuli ovo istraživanje, **problem istraživanja** je nizak stupanj digitalizacije u postojećim poslovnim modelima. Posljedično, još uvijek ima puno manualnih aktivnosti u svim odjelima poslovnih subjekata. Pojavom globalne pandemije, navedeni problem dobiva novu negativnu dimenziju, a to je usporevanje poslovnih aktivnosti što dovodi do smanjenja performansi poduzeća. Stoga je **glavni cilj istraživanja** utvrditi kako transformirati poslovne modele koji će omogućiti kreiranje novih vrijednosti za poslovne subjekte, kupce i društvo u cjelini nakon globalne pandemije uzrokovane virusom COVID-19.

Ostvarenjem glavnog cilja istraživanja, popunio bi se jaz u razumijevanju iz područja poslovnih modela, informacijske tehnologije i inovacija. Potreba za digitalnom transformacijom još u tijeku globalne pandemije postaje indikator opstanka poslovnih subjekata. Neuspjeh u provođenju ove transformacije mogao bi proširiti tehnološke praznine kod konkurenata (Björkdahl, 2020). U svrhu smjernica za istraživačke aktivnosti definirana su tri istraživačka pitanja:

- IP1. Koji su izazovi s kojima se suočava poslovni svijet u tijeku krize uzrokovane pandemijom COVID-19?
- IP2. Kako se transformacija poslovnih modela, uz potporu digitalne tehnologije, nosi s identificiranim izazovima?
- IP3. Kako će izgledati poslovni svijet nakon pandemije uzrokovane virusom COVID-19?

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ovo se istraživanje temelji na kvalitativnoj metodi istraživanja i obuhvaća analizu sadržaja sekundarnih izvora podataka i informacija. To znači da se analiziraju prikupljeni podaci drugih relevantnih autora. Analiza podataka provedena je korištenjem *utemeljene teorije*. Utemeljena teorija postala je izrazito korištena kvalitativna metoda (analize kvalitativnih podataka) i pristup u posljednjih četrdesetak godina (Charmaz, 2006; Charmaz i Henwood, 2008; Jeđud, 2007; Willig, 2008).

Korištenjem navedene teorije, analizirani su sadržaji otvorenim kodiranjem (Bamford, 2008). Otvoreno kodiranje temeljilo se na unaprijed definiranom skupu kategorija. Kodirala se učestalost kategorija (konceptata), to jest koliko se puta pojam pojavljuje u tekstu.

Iz identificiranih kategorija proizašle su teme iz kojih su definirane ključne dimenzije. Kombiniranjem navedenih elemenata došlo se do identifikacije izazova poslovnog svijeta u tijeku pandemije COVID-19. Analizirajući međusobni odnos ključnih tema došlo se do strategija digitalne transformacije. Temeljem identificiranih izazova i strategija integracije digitalne transformaciju u poslovne modele, navedene su pretpostavke kako će izgledati poslovni svijet nakon pandemije COVID-19.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Glavni cilj ovog kvalitativnog istraživanja bio je utvrditi kako transformirati poslovne modele koji će omogućiti kreiranje novih vrijednosti za poslovne subjekte, kupce i društvo u cjelini nakon globalne pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Ovo istraživanje je koristilo *utemeljenu teoriju* kao teorijski okvir jer je analiziran sadržaj kvalitativnih podataka i informacija. Korištena su tri istraživačka pitanja kao deskriptivni okvir za prikupljanje kvalitativnih podataka iz primarnih i sekundarnih izvora. Ovaj deskriptivni okvir je razvijen za prezentiranje rezultata istraživanja na jasan i transparentan način (Yin, 2009).

Ovo poglavlje prezentira rezultate istraživanja i raspravu. Sastoji se od dva dijela: (a) rezultati istraživanja i (b) rasprava. Kako bi transformirali poslovne modele koji će omogućiti kreiranje novih vrijednosti za poslovne subjekte, kupce i društvo u cjelini nakon globalne pandemije uzrokovane virusom COVID-19, definirana su sljedeća tri istraživačka pitanja:

IP1. Koji su izazovi s kojima se suočava poslovni svijet u tijeku krize uzrokovane pandemijom COVID-19?

IP2. Kako se transformacija poslovnih modela, uz potporu digitalne tehnologije, nosi s identificiranim izazovima?

IP3. Kako će izgledati poslovni svijet nakon pandemije virusa COVID-19?

Navedena istraživačka pitanja dala su okvir za analizu sadržaja relevantnih za predmetno istraživanje. Temeljena su na tri glavne teme: izazovi poslovnog svijeta u tijeku krize izazvane pandemijom COVID-19, transformacija poslovnih modela uz potporu digitalne tehnologije i svijet nakon COVID-19. S obzirom na količinu podataka na predmetnu temu, svrha aktivnosti kvalitativnog kodiranja bila je smanjiti prikupljene podatke (Yin, 2009). Kodiranje je provedeno radi organiziranja podataka, otkrivanja i dokumentiranja dodatnih veza unutar i između koncepata i iskustava opisanih u podacima.

IP1. Koji su izazovi s kojima se suočava poslovni svijet u tijeku krize uzrokovane pandemijom COVID-19?

Kako bi odgovorili na prvo istraživačko pitanje, provedena je kvalitativna analiza sadržaja temeljena na istraživanju Priyono, Moin i Putri (2020). Navedeni autori su proveli istraživanja od 2018. – 2020. godine na sedam malih i srednjih poduzeća koja proizvode različite vrste proizvoda i imaju različit stupanj zrelosti digitalne tehnologije. Rezultati su prezentirani u Tablici 2. Struktura podataka predstavljena je kroz kodove (kategorije), teme i dimenzije.

Tablica 2. Struktura podataka o izazovima poslovnog svijeta u tijeku pandemije COVID-19

Kategorije	Teme	Dimenzije
Digitalizacija	Digitalna pismenost	
Promjene u preferencijama kupaca	E-trgovina	
Promjena zakonske regulative	Prilagodna novom normalnom	Inicijative za promjene
Upravljanje rizicima	Otpornost na nepredviđena događanja	
Globalizacija /deglobalizacija	Regionalizacija opskrbnih lanaca	
COVID-19	Zaštita i sigurnost ljudi	
Digitalno društvo (obrazovanje, e-trgovina, usluge dostave, bankarske usluge,	Promjene potrošačkih navika	Tržišne promjene
Otkazivanje narudžbi, odgoda plaćanja od kupaca, nedovoljan protok novca, nedovoljan proračun, smanjenje troškova	Problem likvidnosti	Financijski problemi
Rad o kuće, online usluge	Priroda online okruženja	Novi standardi radnih uvjeta

Izvor: rad autora prema Priyono, A., Moin, A. i Putri, V.N.A.O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal. Open Innovation Technology Mark. Complex.* 6(4): 104. Preuzeto s <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

Struktura podataka o izazovima poslovnog svijeta u tijeku pandemije COVID-19 identificirala je pokretače promjena (kategorije). To su digitalizacija, promjene u preferencijama kupaca, promjene zakonske regulative, rizici, globalizacija/deglobalizacija, digitalno društvo, otkazivanje narudžbi (poslova), rad od kuće te online usluge. Iz navedenih kategorija i tema proizašle su dimenzije (inicijative za promjene [tržišne i strukturne], financijski problemi i novi standardi radnih uvjeta). Navedeni elementi upućuju na zaključak da su ključni izazovi s kojima se suočavaju poslovni subjekti u tijeku krize uzrokovane pandemijom COVID-19:

- (a) osigurati zdravlje i sigurnost radnika, kupaca i dobavljača,
- (b) strateško planiranje radne snage
- (c) organizacija i upravljanje radom na daljinu,
- (d) planiranje scenarija koji će detektirati potencijalne rizike,
- (e) osigurati financijska sredstva za prevladavanje budućih neočekivanih rizičnih događanja,
- (f) osiguranje IT infrastruktura (podaci u oblaku), uključujući poboljšani protokol kibernetičke sigurnosti,
- (g) osigurati IT pismenost radnika,
- (h) kontrola nabavke osnovnih sredstava,
- (i) kontrola zaliha i viška ljudi (zaposlenika).

IP2. Kako se transformacija poslovnih modela, uz potporu digitalne tehnologije, nosi s identificiranim izazovima?

Temeljem analize istraživanja koje su proveli Priyono, Moin i Putri (2020), interpretiran je način na koji se korporativni donositelji odluka nose s identificiranim izazovima. Teme koje su dominirale u analizi sadržaja povezane su s inovacijama, poslovni modelima i digitalnim tehnologijama. Istraživanja pokazuju da je nužna transformacija poslovnih modela uz potporu digitalne tehnologije. Priyono, Moin i Putri (2020) identificiraju tri ključna tipa digitalne transformacije: (a) ubrzani prijelaz prema digitaliziranom poduzeću, (b) digitalizacija prodaje kako bi se osiguralo opstanak poduzeća i (c) pronalaženje digitalnih partnera za nova tržišta

a) Ubrzani prijelaz prema digitaliziranom poduzeću

Priyono, Moin i Putri (2020) argumentiraju da je ubrzani prijelaz prema digitaliziranom poduzeću pogodan samo za poduzeća koja su „spreman za skok“ i prerastanje u digitalno poduzeće. Ključna karakteristika takvih poduzeća je da su implementirale digitalne mogućnosti poput mrežnih kanala, web stranica, internetskih trgovina, te je surađivala s drugim poduzećima u razvoju digitalnog poslovnog modela. Digitalna tehnologija primjenjuje se u organizacijskim funkcijama (proizvodnja, marketing/prodaja, financije, istraživanje i razvoj i td.). Najčešće je usvojena u funkciji prodaje, a s pojavom pandemije proširila se i na ostale funkcije. Iako brza transformacija digitalne tehnologije u poslove modele ima konkurentsku prednost, još uvijek postoji visoki rizik (Li, 2020).

b) Digitalizacija prodaje kako bi se osiguralo opstanak poduzeća

U malim i srednjim poduzećima integracija digitalizacije prodaje je vrlo popularna. Svrha digitalizacije prodajne funkcije je stvaranje prihoda na kreativniji i povoljniji način, a sukladno epidemiološkim uvjetima. Odluka o digitalnoj transformaciji u prodajnoj funkciji pomaže poduzećima da ostvare prihod stvaranjem korisničkog iskustva (Berman, 2012).

Istraživanja pokazuju da zadržavanje bliskosti s kupcima povećava šanse poduzeća za uspjeh (Guenzi i Habel, 2020), jer poboljšavaju organizacijsku mobilizaciju resursa i vidljivost na tržištu. To se ne može postići jednostavno razvojem web mjesta za e-trgovinu; umjesto toga, poduzeća trebaju stvoriti fleksibilnost i učinkovitost razvijanjem sveobuhvatnih back-office procesa (Fletcher i Griffiths, 2020).

c) Pronalaženje digitalnih partnera za nova tržišta

Transformacija digitalne tehnologije promijenila je ponašanje poduzeća koje posluju u istom poslovnom ekosustavu (Teece, 2007). To je utjecalo i na transformaciju poslovnih modela i suradnju s partnerima. Takva poduzeća prevladala su svoje slabosti utapajući se u ekosustave digitalne tehnologije svoji partnera.

U nedostatku digitalne pismenosti, poduzeća u ovoj kategoriji mogu riješiti te probleme u suradnji s partnerima. Međutim, to se smatra kratkoročnim rješenjem. Stoga takva poduzeća moraju biti sposobna usvojiti digitalne tehnologije bez da se u potpunosti oslanjaju na svoje partnere. Potrebno je stalno preusmjeravanje kako bi tvrtke mogle pravilno reagirati na novonastale trendove u kratkom roku, a istovremeno predviđati mogućnosti na duži rok (Warner i Wäger, 2019).

IP3. Kako će izgledati poslovni svijet nakon pandemije uzrokovane virusom COVID-19?

Svijet nakon COVID-19 vjerojatno se neće vratiti u svijet koji je bio prije pandemije (Manyika, 2020). Mnogi trendovi koji su već u tijeku ubrzavaju se pod utjecajem pandemije. Rad na daljinu će se formalizirati kroz fleksibilne ugovore. Online nastava će dobiti novu dimenziju jer će se potražnja za tom metodom poučavanja povećati. Rad od kuće postat će standard za industrije i radna mjesta koja se tako mogu organizirati. Zdravlje i sigurnost ljudi stavlja se u prvi plan te će stoga digitalizacija zamijeniti tradicionalni način obrazovanja, trgovine, medicine, usluga dostave te funkciju marketinga i prodaje. Manyika (2020) argumentira da će doći do regionalizacije opskrbnih lanaca i daljnju eksploziju prekograničnih protoka podataka te zaključuje: „Kao što je povijest pokazala, odabiri doneseni tijekom kriza mogu oblikovati svijet za sljedeća desetljeća. Ono što će i dalje ostati kritično jest potreba za kolektivnom akcijom za izgradnju gospodarstava koja donose i gospodarski rast, prosperitet i sigurnost za sve.“

4. ZAKLJUČAK

Pandemija COVID-19 nastavlja se nekontrolirano širiti svijetom i vrlo je teško predvidjeti kako je zaustaviti i kada. Zdravstveni sustavi, humanitarna i socijalno-ekonomska politika pokušavaju odrediti brzinu i snagu oporavka, ali za sada bezuspješno. Poslovni svijet u manjoj mjeri se bavi transformacijom poslovnih modela dok pokušavaju stjecati marginalnu korist u automatizaciji, promjenama procesa ili operativnim modelima.

Prilagodba pandemiji COVID-19 transformirajući poslovne modele uz potporu digitalne tehnologije postaje indikator uspjeha. Međutim, i u tom procesu puno je izazova, a neki od ključnih su osigurati zdravlje i sigurnost radnika, kupaca i dobavljača, alocirati financijska sredstva za identifikaciju i upravljanje rizicima te poboljšati protokol kibernetičke sigurnosti.

Kako bi povećali otpornost na utjecaje uzrokovane virusom COVID-19 i odgovorili na gore navedene izazove, korporativni, politički i akademski donositelji odluka pokušavaju transformirati poslovne modele uz pomoć inovacija i digitalne transformacije. Izgradnja veće otpornosti operativnog poslovanja, procesa donošenja odluka, poslovnih modela i načina rada, postali su ključni indikatori uspjeha i suživota s virusom COVID-19.

Korporativni svijet nakon pandemije uzrokovane virusom COVID-19 izgledat će drugačije. Trendovi koji su se pojavili u tijeku pandemije postat će standard poput učenja i rada na daljinu, telemedicine, usluge dostave, e-trgovine, itd. Iskustvo i promjene u tijeku ove krize mogu oblikovati svijet za sljedeće desetljeće i poslužiti za preispitivanje nekih uvjerenja, stavova i dilema. Stoga ostaju neka ključna pitanja za daljnja istraživanja: treba li se fokusirati na učinkovitost ili otpornost na nepredviđene situacije, je li budućnost kapitalizma (kakvog poznajemo) upitna, treba li se mijenjati uloga vlada, gospodarstva i akademske zajednice? Povijest pokazuje da tržišta i društvo postaju bolja, jača i uspješnija nakon globalnih kriza. Tako će vjerojatno biti i ovaj put. Međutim, ono što će i dalje ostati kritično je kolektivna (globalna) akcija za transformaciju poslovnih modela koji će pomoći razvoju gospodarstva i osigurati prosperitet i sigurnost za sve.

BUSINESS MODELS AFTER COVID-19: BECOMING BETTER AND MORE SUCCESSFUL

Ivica Katavić, PhD, College Professor

European Business School Zagreb

Selska 119, 10110 Zagreb, Croatia

Phone: +385 (0)99/ 36 95 585, e-mail: ivica.katavic@ebus.hr

Vedrana Šimunić Rod, MSc

European Business School Zagreb

Selska 119, 10110 Zagreb, Croatia

Phone: +385 98 180 4066, e-mail: vedrana.simunic.rod@ebus.hr

Barbara Konjevod, MSc

European Business School Zagreb

Selska 119, 10110 Zagreb, Croatia

Phone: +385 1 3695 706, e-mail: barbara.konjevod@ebus.hr

SUMMARY

In response to the corona virus, governments are making significant interventions to stabilize the economy, and companies are adapting rapidly to the changing needs of their employees, customers, and suppliers. Business activities are slowing down and the consequences of coronavirus cannot be predicted. However, one positive thing caused by the COVID-19 crisis is that businesses are forced to innovate and analyze ways of doing business. Therefore, the main goal of this paper was to determine how to transform new business models that will enable the creation of new values for businesses, customers and society as a whole after the global pandemic caused by the COVID-19 virus. The research was based on qualitative data collected by analysis of relevant content. The results of the research show that the characteristics of business models will be more flexible (remote workforce planning, flexible contracts with customers and suppliers, new employment policy), focused on planning procedures for risk mitigation and crisis response, and IT infrastructure will be safer, as well as the protection and safety of people. After the COVID-19 crisis, the business world will look different. Initially, it will appear chaotic, but the history shows that markets and society are getting better and stronger after the global crises.

Keywords: business models; COVID-19; risk management; innovation

LITERATURA

1. Bamford, D. (2008). The use of grounded theory in change management research. *Journal of Change Management*, 8(2), 111–121. doi: 10.1080/14697010801907286
2. Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. and Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666. doi: 10.1073/pnas.2006991117
3. Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. Preuzeto s <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
4. Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 62(4), 1–20.
5. Bourke, J. (2020). *Post-pandemic readiness: Five strategic priorities to succeed in the new world*. Preuzeto s <https://www.hlb.global/wp-content/uploads/sites/2/2020/06/HLB-post-pandemic-readiness-report.pdf>
6. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London: Sage.
7. Charmaz, K. and Henwood, K. (2008). Grounded theory. In C. Willig, & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (pp. 240-260). London: Sage.
8. Cordoba, A. (n. d.). The break that has accelerated life: reinvention of business models after COVID-19. *Lukkap*. Preuzeto s <https://www.lukkap.com/en/-blog/the-break-that-has-accelerated-life-reinventing-business-models-after-the-covid-19/>
9. Europska komisija (2020). *COVID-19: 10 things the EU is doing to ensure economic recovery*. Preuzeto s <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/priorities/eu-response-to-coronavirus/20200625STO82007/covid-19-10-things-the-eu-is-doing-to-ensure-economic-recovery1>
10. Fletcher, G. and Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185
11. Guenzi, P. and Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*. Preuzeto s <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
12. Jeđud, I. (2007). Alisa u zemlji čudesa – kvalitativna metodologija i metoda utemeljene teorije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 43(2), 83-101.
13. Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817. Preuzeto s <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>
14. Manyika, J. (2020). How will the world be different after COVID-19? *Finance & development*, 57(2), 27.
15. McKinsey and Company (2020). *COVID-19: Implications for business*. Preuzeto s <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
16. OECD (2020). *Corporate sector vulnerabilities during the Covid-19 outbreak: Assessment and policy responses*. Preuzeto s <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/corporate-sector-vulnerabilities-during-the-covid-19-outbreak-assessment-and-policy-responses-a6e670ea/>
17. Priyono, A., Moin, A. and Putri, V.N.A.O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(4), 104. Preuzeto s <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

18. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
19. Warner, K. S. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Plan*, 52(3) 326–349.
20. Willig. C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. Berkshire: McGraw Hill & Open University Press.
21. Worldometer. Preuzeto s <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
22. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.