

# Utjecaj krize uzrokovane pandemijom COVID-19 na implementaciju menadžmenta promjena unutar grupacije Grand Automotive

---

Vuković, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:074147>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet u Zagrebu**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna Ekonomija- smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UTJECAJ KRIZE UZROKOVANE PANDEMIJOM COVID-19  
NA IMPLEMENTACIJU MENADŽMENTA PROMJENA  
UNUTAR GRUPACIJE GRAND AUTOMOTIVE**

Diplomski rad

**Ines Vuković**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet u Zagrebu**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UTJECAJ KRIZE UZROKOVANE PANDEMIJOM COVID-19  
NA IMPLEMENTACIJU MENADŽMENTA PROMJENA  
UNUTAR GRUPACIJE GRAND AUTOMOTIVE**

**THE IMPACT OF THE CRISIS CAUSED BY COVID-19  
PANDEMIC ON THE IMPLEMENTATION OF CHANGE  
MANAGEMENT IN GRAND AUTOMOTIVE GROUP**

Diplomski rad

**Studentica: Ines Vuković**

**JMBAG: 0067561222**

**Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, rujan 2022.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Kriza uzrokovana bolesti Covid-19 svoju specifičnost zasniva u sposobnosti nepovoljnog utjecaja na zdravlje ljudi, a razvoj virusa osim sa zdravstvenog aspekta, se reflektira na opstanak i poslovanje čitavog gospodarstva. Zbog navedenoga, organizacijama se nameće sve turbulentnija i zahtjevnija okolina, za poslovanje i praćenje. U cilju opstanaka i rada organizacija u nepredvidivim uvjetima, važna je usmjerenost na prilagodbu te razmišljanje izvan svakodnevnih okvira. Jedan od načina za ovladavanje kriznom pojavom je provedba organizacijskih promjena u poslovanje. Kako bi implementirane promjene bile kvalitetne, važno je otkloniti sve potencijalne otpore koji se stvaraju prema njima putem komunikacije te pružanjem potrebnih i pravovremenih informacija zaposlenima. Važnu ulogu u cjelokupnom procesu implementacije promjena te komuniciranja istih, imaju menadžeri koji čine sastavni dio kriznog menadžmenta te snose veliku odgovornost poslovanja organizacije, u tijeku i nakon nastupa krizne pojave.

S ciljem shvaćanja važnosti postupka integracije promjena, u diplomskom radu proučava se utjecaj pandemije na provedbu menadžmenta promjena unutar grupacije Grand Automotive, koja pripada industriji automobila. Teorijski dio rada detaljnije obrađuje pandemiju kao pojavu, izučava aspekte i modele menadžmenta promjena te načine otklanjanja otpora nastalih od strane zaposlenih. Empirijski dio rada temelji se na istraživanju u okviru dubinskih intervjuja direktora i voditelja organizacija te financijske direktorice grupacije, u cilju proučavanja značajnosti utjecaja Covid-19 krize na provedbu organizacijskih promjena. Vrlo često, prema promjenama se stvaraju averzije zbog kompleksnosti njihove provedbe, no važno je razumjeti kako su gotovo uvijek pokretači u stvaranju pozitivnih rezultata.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment promjena, krizni menadžment, Covid-19, autoindustrija, otpor prema promjenama

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

The crisis caused by the disease of Covid-19 manifests its specificity in the ability to adversely affect people's health, whose development, apart from the health aspect, reflects on the survival and operation of the entire economy. Because of the following, organizations are facing an increasingly turbulent and demanding environment for business and monitoring. In order for organizations to survive and work in unpredictable conditions, it is important to focus on adaptation and thinking outside of the everyday framework. One of the ways to master the crisis phenomenon is the implementation of organizational changes in the business. In order for the implemented changes to be of high quality, it is important to remove all potential resistance to them, through communication and by providing the necessary and timely information to employees. An important role in the entire process of implementing changes and communicating them is played by managers, who are an integral part of crisis management and bear great responsibility for the organization's operations, both during and after the occurrence of a crisis.

With the aim of understanding the importance of the change implementation process, the thesis studies the impact of the pandemic on the implementation of change management within the Grand Automotive group, which belongs to the automobile industry. The theoretical part of the work deals in more detail with the pandemic as a phenomenon, studies aspects and models of change management and ways of eliminating resistance, which arise from employees. The empirical part of the work is based on research within the framework of interviewing directors and heads of organizations and the financial director of the group, with the aim of studying the significance of the impact of the Covid-19 crisis on the implementation of organizational changes. Very often, aversions to changes are created due to the complexity of their implementation, but it is important to understand that they are almost always the driving force in creating positive results.

**KEY WORDS:** change management, crisis management, Covid-19, auto industry, resistance to change

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

Ines Vuković

---

Zagreb, 19. 9. 2022.

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e, it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

Ines Vuković

---

Zagreb, Sept 19<sup>th</sup> 2022

## SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU .....	II
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. KRIZA UZROKOVANA PANDEMIJOM COVID-19 .....</b>	<b>4</b>
2.1 Općenito o Covid-19 krizi i njenom utjecaju .....	5
2.2. Specifičnost krize uzrokovane pandemijom Covid-19 .....	7
<b>3. KRIZNI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PROMJENAMA .....</b>	<b>11</b>
3.1. Općenito o kriznom menadžmentu .....	11
3.3. Ključni aspekti menadžmenta promjena u suvremenoj ekonomiji .....	14
3.4. pristupi i modeli u menadžmentu organizacijskih promjena .....	16
<b>4. PRILAGODLJIVOST I ORGANIZACIJSKE PROMJENE TIJEKOM KRIZE .....</b>	<b>25</b>
4.1. Kriza kao prilika za konkurentne organizacije .....	25
4.2. Sposobnost organizacije za provođenje promjena tijekom krize .....	27
4.3. Otpor zaposlenika prema promjenama.....	29
4.4. Menadžment promjena kao alat za ovladavanje krizom.....	32
<b>5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID-19 NA IMPLEMENTACIJU MENADŽMENTA PROMJENA MEĐU ZAPOSLENICIMA GRUPACIJE GRAND AUTOMOTIVE.....</b>	<b>34</b>
5.1. Utjecaj pandemije na poslovanje grupacije Grand Automotive .....	34
5.2. Specifičnosti kriznog menadžmenta grupacije Grand Automotive .....	37
5.3. Cilj istraživanja .....	40
5.4. Metodologija istraživanja .....	40
5.5. Rezultati istraživanja .....	42

5.5.1. Rezultati dubinskog intervjua s direktorima organizacija .....	42
5.5.2. Rezultati dubinskog intervjua s voditeljima organizacija .....	44
5.5.3. Rezultati dubinskog intervjua s financijskom direktoricom grupacije .....	46
5.6. Ograničenja provedenog istraživanja .....	48
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....</b>	<b>I</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>V</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>V</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>V</b>
<b>POPIS JEDNADŽBI .....</b>	<b>V</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>VII</b>
Prilog 1. Transkript intervjua .....	VII
Prilog 2. Transkript intervjua .....	XVII
Prilog 3. Transkript intervjua .....	XXIII



## **1. UVOD**

Globalna zdravstvena kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 značajno je utjecala i još uvijek utječe na svjetsko gospodarstvo te u velikoj mjeri mijenja društvo, provedbu svakodnevnih socijalnih i poslovnih aktivnosti. Jedna od industrija, koja je značajno zahvaćena ovom vrstom krize jest automobilska industrija, jer se njeno poslovanje oslanja na velikom broju dobavljača u lancu stvaranja vrijednosti.

U tijeku razvoja krizne pojave, rad dobavljača je otežan uz prisutnost značajnih kašnjenja u procesima nabave vozila i njihovih dijelova. Intenzivnim razvojem pojave, organizacije se sve više susreću s nepoznatim posljedicama pandemije koje utječu na njihov daljnji rad. Važna odrednica krize je manjak potrebne količine informacija od strane vođa, čime ih se potiče na razmišljanje izvan okvira. Takav pristup otvara nove horizonte, priliku za opstanak i ublažavanje njezinih utjecaja. Organizacije koje su spremne boriti se protiv krize, shvaćaju važnost implementacije promjena u svrhu izmjene i napretka postojećeg poslovanja. Upravljanje promjenama stvara temelj izgradnje nove razine poslovanja za uspješno ovladavanje nestabilnom i promjenjivom okolinom, u cilju postizanja otpornosti tijekom nastupa budućih kriznih pojava. Za uspješno ovladavanje izazovima krize, ključnu ulogu ima rad kriznog menadžmenta. Svaki kvalitetan krizni menadžment, spreman je proces započeti izmjenom vlastitog djelovanja i pristupa radu, u svrhu stvaranja motivacije i poticaja zaposlenika na važnost sudjelovanja u procesu provedbe promjena.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Diplomski rad prikazuje utjecaj pandemije na Grand Automotive. Grupacija nudi usluge nabave vozila i njihovih dijelova, prodaje, servisiranja, najma i osiguranja. Radom se prikazuje značaj kriznog menadžmenta u upravljanju krizom, aktivnosti i mjere te promjene koje članovi kriznog tima provode među zaposlenicima, tijekom trajanja pandemije, u svrhu osiguranja opstanka i nastavka poslovanja društva.

Menadžment promjena predstavlja predmet diplomskog rada. Njime se prikazuju ključni elementi procesa provedbe promjena, dvosmjerna komunikacija između menadžmenta i zaposlenika tijekom upravljanja promjenama te utjecaji koje izmjene u poslovanju stvaraju na poslovne modele i njihove dionike pod djelovanjem zdravstvene krize.

Cilj rada je istražiti utjecaj te značaj pandemije Covid-19 na promjene, uvedene od strane zaposlenih na višim razinama hijerarhije prema preostalim zaposlenicima i čitavoj grupaciji. Proučava se nužnost promjena u svrhu očuvanja i nastavka rada grupacije.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Korištene metode u diplomskom radu su metoda sinteze, indukcije, dedukcije, povijesna metoda, kao i metoda intervjua putem koje se pokušalo doći do primarnih podataka koji su relevantni za temu rada. Istraživački dio rada provodi se u okviru pojedinačnih intervjua, na ciljanom uzorku od 12 zaposlenih, od čega su intervjuirani glavna financijska službenica cijele grupacije smještena pri samom vrhu hijerarhije, šest glavnih izvršnih direktora pojedinačnih organizacija društva te njihovi voditelji. Navedenim pristupom dobiva se sveobuhvatna slika o utjecaju krize na rad organizacija koje su dio Grand Automotive grupacije iz perspektive različitih ključnih dionika te provedene promjene u tijeku njezinog djelovanja, među zaposlenima i čitavom društvu. Na temelju dobivenih odgovora ispitanika donose se zaključci o utjecaju krize na implementaciju promjena unutar grupacije. Teorijski okvir rada temelji se na sekundarnim izvorima, a literatura se prikuplja putem knjižnice i elektroničkih baza podataka. Metodom sinteze, povezuje se teorijski i empirijski dio rada u svrhu stvaranja zaključka, metodom indukcije se zaključak donosi na temelju individualnih slučajeva i odgovora ispitanika, deduktivnom metodom se temeljem iznesenih tvrdnji donose individualni i pojedinačni zaključci te povijesnom metodom se tumače i prikazuju pojave koje su se desile u prošlosti.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na šest poglavlja, prva četiri poglavlja predstavljaju okvir promatranja teorijskog shvaćanja krize, kriznog menadžmenta te promjena, a peto poglavlje čini istraživački dio rada. Uvodno poglavlje opisuje tematiku rada te njezin način djelovanja i upravljanja. U poglavlju se navode izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj.

Drugo poglavlje stavlja fokus na pandemiju Covid-19 te njezinom utjecaju i specifičnostima. Definiranjem teorijskih okvira i značaja bolesti, stvara se jasniji uvod u područje zdravstvene krize koju uzrokuje navedeni virus. U nastavku poglavlja prikazuju se faze razvoja pandemije, njezin utjecaj na globalnoj razini te na zemlje članice Europske unije. Fokus je na važne

ekonomske varijable koje su pogođene njenim utjecajem te se uviđa specifičnost i širok spektar nepovoljnog djelovanja krize.

Treći dio rada ukazuje na važnost kriznog menadžmenta te inicijativu za provođenje promjena, neophodnu nakon nastupa dinamičnog događaja. Krizni menadžment kriznoj pojavi može pristupiti anticipativno i reaktivno te ovisno o načinu pristupa se primjenjuju različiti alati za njezino ovladavanje. Stvaranjem značajnog fokusa na krizu, menadžment provodi promjene na različitim razinama poslovanja, a sukladno vrsti poslovne promjene koristi odgovarajuće modele i pristupe.

Četvrto poglavlje sadrži istraživanje na primjeru grupacije Grand Automotive. Provedbom empirijskog dijela rada na primjeru stvarnih poduzeća dobiva se bolje shvaćanje o utjecaju pandemije na njihovo poslovanje, te na provedbu odluka u obliku implementacije promjena. Zadnji dio rada sastoji se od zaključka kojim se objedinjuje shvaćanje tematike rada, a potom slijede popis izvora, grafikona, slika, tablica, životopis kandidatkinje i prilozi.

## 2. KRIZA UZROKOVANA PANDEMIJOM COVID-19

Pojam kriza polazi od grčke riječi *krisis* (κρίσις) koja predstavlja odluku, izbor, opasnost, preokret, razlučivanje i odlučivanje (Ivanović, 2014.:10). Prikazuje ključnu situaciju, kritični događaj i prekretnicu sa kojim može biti suočen pojedinac, društvo te organizacija. Predstavlja teško stanje i nestašicu nakon koje se očekuje razrješenje ili nastanak katastrofe (Ivanović, 2014.).

U današnjem vremenu predstavlja jednu od najzastupljenijih riječi za opisivanje situacija i događaja s negativnim posljedicama, u kojima se nalazi pojedinac ili društvo. Usprkos kontinuiranoj primjeni, pojam kriza nema jednoznačnu i točno preciznu definiciju opisa i prikaza, već se u njezinom definiranju primjenjuju brojne i međusobno različite interpretacije (Kešetović i Toth, 2012.). Slijedom se prikazuje pet najčešćih i zajedničkih obilježja kriza (Kovoor- Misra, 2020.:6).

- prijetnja;
- vremenski pritisak;
- nesigurnost;
- stres;
- prilika za uspjeh.

Krizni događaj može poprimiti obilježje prijetnje zbog nepovoljnih posljedica direktnog utjecaja na pojedinca. Navedene posljedice čine ozbiljnu prepreku za opstanak čitave zajednice, zbog ugrožavanja njihovih ključnih vrijednosti, poput zdravlja, sigurnosti, bogatstva i tako dalje (Kešetović i Toth, 2012.). Iznenađna i nenadana pojava krize potiče potrebu za brzim reakcijama i odlukama, čime se stvara vremenski pritisak na menadžment, da djeluje brzo, efikasno i promišljeno kako bi se uspješno otklonile i smanjile posljedice kriznog utjecaja. Visok stupanj prijetnje te iznenadnost nastupa ovog događaja, utječe na neraspolaganje potrebnom količinom informacija od strane osoba, koje su zadužene za njezino ovladavanje. Manjak informacija potiče menadžere na postavljanje brojnih pitanja, što stvara višu razinu nesigurnosti o nastanku i posljedicama koje kriza stvara na društvo i organizaciju. Prijetnja i vremenski pritisak krize mogu stvoriti povećanu razinu stresa i emocija od strane osoba koje su pod utjecajem navedene krizne pojave, u tim trenucima je važno održati emocije pozitivnima što je više moguće te vjerovati da situacije nisu uvijek nepovoljne i onakve kakve se mogu činiti na početku (Kovoor- Misra, 2020.). Usprkos uobičajenog obilježja krize kao prijetnje, otvara se mogućnost za ovladavanje njezinih negativnih aspekata te postizanja pozitivnog ishoda

poput prilike za napredak, poboljšanja kvalitete krizne komunikacije, stvaranja alternativnih rješenja i slično.

Pandemija, prema svojoj definiciji se smatra endemijom, zaraznom pojavom uz mogućnost širenja u velikim razmjerima, a svojim utjecajem negativno djeluje na svjetsku ljudsku populaciju (Health direct, 2022.). Ono što definira ovu pojavu je činjenica kako je riječ o bolesti koja je zarazna te se u velikoj mjeri i vrlo kratkom vremenskom periodu širi, što uzrokuje posljedice na zdravlje ljudi.

Teorijskim prikazom te definiranjem pojma krize i pandemije, stvara se bolji uvid u shvaćanje krizne pojave uzrokovane bolesti Covid-19. U početku njezinog razvoja, nije smatrana pandemijom, već daljnjim napretkom i brzinom širenja ona to postaje. Poznato je kako pandemija svojim napretkom može stvoriti velike ekonomske i društvene poremećaje te opće poteškoće, što je slučaj i sa bolesti Covid-19 koja se smatra jednom od najvećih ekonomskih, financijskih i društvenih oblika kriza 21. stoljeća (World Health Organisation, 2022.).

## **2.1 Općenito o Covid-19 krizi i njenom utjecaju**

U slučaju Covid-19 riječ je o bolesti, za koju se smatra kako polazi od životinje šišmiša, gdje se virus sa životinje prenosi na čovjeka (Vila Maior i Camisão, 2022.). Prvi slučaj ovakvog oblika virusa, zabilježen je krajem prosinca 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu (Vila Maior i Camisão, 2022.:30).

Nastavno na prvi zabilježeni slučaj, kineske vlasti dolaze do saznanja o većem broju oboljelih osoba od upale pluća koje su grupno povezane (World Health Organisation, 2020.). Indikatori Covid-19 virusa na zaražene većinski djeluju sa blagim do umjerenim respiratornim simptomima, dok na određen postotak ljudi mogu stvoriti potrebu za zahtjevnijom liječničkom pomoći (World Health Organisation, 2020.). Početkom siječnja 2020. godine dolazi do snažnog širenja virusa, zbog čega kinesko zdravstvo službeno i javno objavljuje otkriće nove bolesti koja je povezana s upalom pluća i postaje proglašena endemijom (Moore, 2021.).

S ciljem suzbijanja i širenja endemije u druge zemlje te pretvorbe u pandemiju, kineske vlasti odlučuju provoditi mjere ograničavanja međunarodnog, cestovnog, zračnog i pomorskog transporta, uvodi se karantena u Wuhanu i drugim gradovima Kine te snažne mjere dezinfekcije na javnim površinama i unutar javnih prostora (Vila Maior i Camisão, 2022.). Velika brzina širenja virusa i oskudnost njegovog poznavanja, dovodi do značajnih promjena u definiranju

rizičnosti bolesti na zdravlje ljudi. Vremenom se utvrđuje kako je virus moguće prenositi s osobe na osobu, što uzrokuje dodatnu zarazu i na područje Europske unije te posljedično stvara širenje i na globalnoj razini (Vila Maior i Camisão, 2022.).

Nastavno na dodatna saznanja, Svjetska zdravstvena organizacija tek 11. ožujka 2020. godine proglašava Covid-19 pandemijom, kada su već gotovo sve zemlje Europske unije zahvaćene ovim virusom (Liu, Kuo, i Shih, 2020.). Prema svojim karakteristikama, riječ je o virusu koji se povezuje sa gripom. Širenje bolesti je prisutno u velikim razmjerima, a rizik smrtnosti raste starošću ljudi. Bolest je moguće razviti asimptomatski te simptomima kašlja, vrućice, bola u mišićima i nedostatka daha (World Health Organisation, 2022.). Razvoj virusa može uzrokovati upalu pluća, sindrom akutnog respiratornog distresa, sepsu, septički šoka i smrt (World Health Organisation, 2022.).

S ciljem ograničavanja zaraze i daljnjeg širenja pandemije među stanovništvom, zemlje definiraju mjere i restrikcije, uvode karantene kako bi se u potpunosti spriječila kretanja i druženja, zaraženima se propisuju mjere samoizolacije, ograničava se međunarodni cestovni, zračni i pomorski turizam te se zatvaraju granice. Provedenim mjerama, stvara se negativan učinak na djelovanje čitavog gospodarstva i kvalitete života ljudi.

Covid-19 nastaje kao zdravstvena kriza, no dinamikom širenja stvara posljedice na globalnoj razini. Daljnjim razvojem ove krize poništavaju se shvaćanja njezinog ograničenog utjecaja na javno zdravstvo te se spoznaju posljedice na području gospodarstva. U vrlo kratkom vremenskom roku stvara izazove za gospodarstvo unutar zemalja koje provode mjere u cilju sprečavanja zaraze.

Vila Maior i Camisão (2022.) navode kako posljedično na nastale utjecaje krize dolazi do uplitanja vlada, koje pružaju podršku gospodarskim sektorima za ublažavanje negativnih rezultata u prihodima i gubitcima zaposlenih. Zaposlenici su važan čimbenik koji pridonosi povećanju produktivnosti te podupire napredak organizacija (Popa, Stefan, Olariu, Popa i Popa, 2022.). Zbog nepovoljnog utjecaja pandemije na njihov rad i zdravlje, organizacije su primorane raznim alatima i mjerama djelovati u cilju zaštite njihovih radnih mjesta i očuvanja zdravlja.

## 2.2. Specifičnost krize uzrokovane pandemijom Covid-19

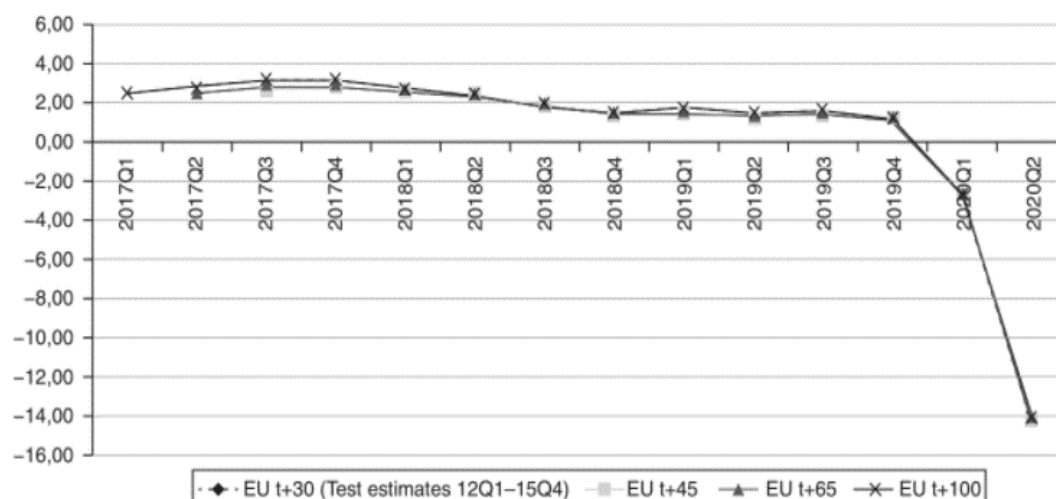
Krizu velikih razmjera čini specifičnom činjenica, kako je u početku definirana nepovoljnom pojavom za javno zdravstvo, dok je s vremenom postala ključni čimbenik za razvoj globalne krize te pojavu negativnih rezultata u kretanju ekonomskih varijabli. Važno je obratiti pozornost na sljedeće ekonomske varijable koje su zahvaćene utjecajem pandemije (Vila Maior i Camisão, 2022.:56).

1. bruto domaći proizvod;
2. nezaposlenost;
3. inflacija;
4. javne financije.

Izazovi vezani uz zdravstvenu pandemiju vidljivi su u obliku naglog pada gospodarstva. Susret zemalja sa izuzetno zaraznom bolesti, dovodi do alarmantnog stanja i panike, od strane stanovnika što je primoralo vlade da u tijeku učenja o virusu i neznanja o istome poduzimaju korake sveobuhvatne samoizolacije te zaustavljanja mnogih gospodarskih aktivnost (Vila Maior i Camisão, 2022.). Provedbom *lockdown-a* (zaključavanja) stvara se veliki zastoj u brojnim gospodarskim sektorima. Hoteli, restorani i organizacije, koje nude neosnovanu robu, prestaju s radom (Kunji i Stojanović, 2021). Pandemija ovime utječe na pad proizvodnje i potrošnje, te stvara posljedice na razinu bruto domaćeg proizvoda (Kunji i Stojanović, 2021). Grafički prikaz kretanja bruto domaćeg proizvoda prije i u tijeku trajanja pandemije za područje Europske unije, slijedi u nastavku.

Grafički prikaz 1. oslikava kretanje bruto domaćeg proizvoda od prvog kvartala 2017. godine sve do drugog kvartala 2020. Unutar prikaza, do trećeg kvartala 2019. godine ne dolazi do pretjeranih oscilacija u promjenama bruto domaćeg proizvoda, četvrti kvartal predstavlja točku prijelaza njegovog kretanja, nakon čega značajno opada. Najniža razina pada ovog pokazatelja ostvarena je u drugom kvartalu 2020. godine, gdje je uzrokovan pad od čak -14 %. Organizacije te industrije, čiji rad nije u potpunosti isključen pojavom pandemije su one koje se bave proizvodnjom i ponudom prehrambenih proizvoda te osnovnih potrepština (International finance, 2022.). Potreba za osiguranjem opskrbe proizvodima za svakodnevnu upotrebu, pružila je takvim industrijama brži oporavak (International finance, 2022.). Ograničenje rada na manji obujam industrija stvara posljedicu razornog pada bruto domaćeg proizvoda.

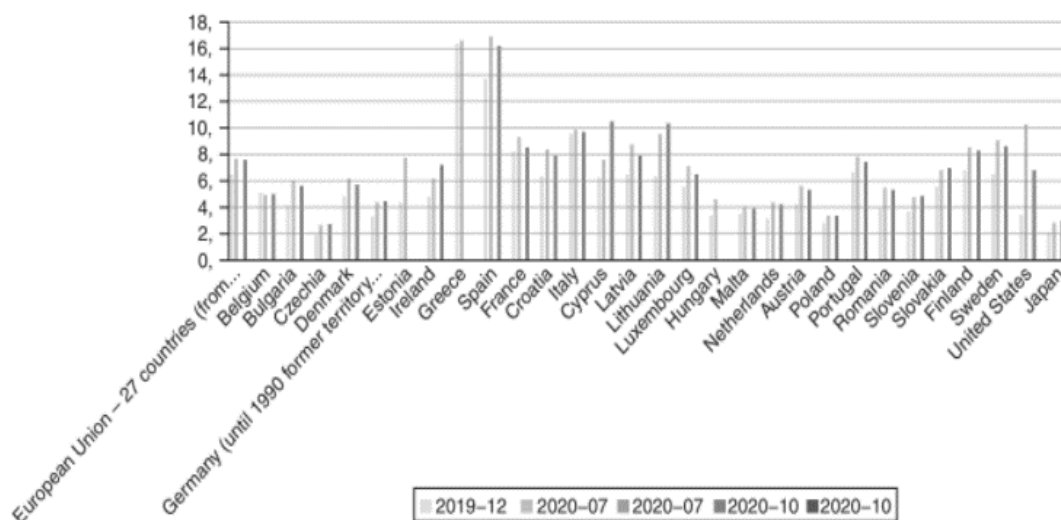
Grafikon 1.: Grafički prikaz kretanja bruto domaćeg proizvoda 2017.-2020. u Europskoj uniji



Izvor: Vila Maior i Camisão (2022.)

Nepovoljni utjecaji kretanja razine bruto domaćeg proizvoda i gospodarstva stvaraju dodatne oscilacije na negativnu razinu kretanja nezaposlenosti (Monks i Verwey, 2021.). Vila Maior i Camisão (2022.) navode kako s ciljem ublažavanja i pozitivnog utjecaja na razinu nezaposlenosti, vlade započinju s uvođenjem privremenih mjera zaštite radnih mjesta, očuvanja plaća zaposlenika te ublažavanja utjecaja pandemije na njihovo mentalno zdravlje. U nastavku grafički prikaz 2. prikazuje kretanja nezaposlenosti u zemljama Europske unije za razdoblje od 2019.-2020- godine.

Grafikon 2.: Grafički prikaz kretanja nezaposlenosti 2019-2020. godine u zemljama članicama Europske unije



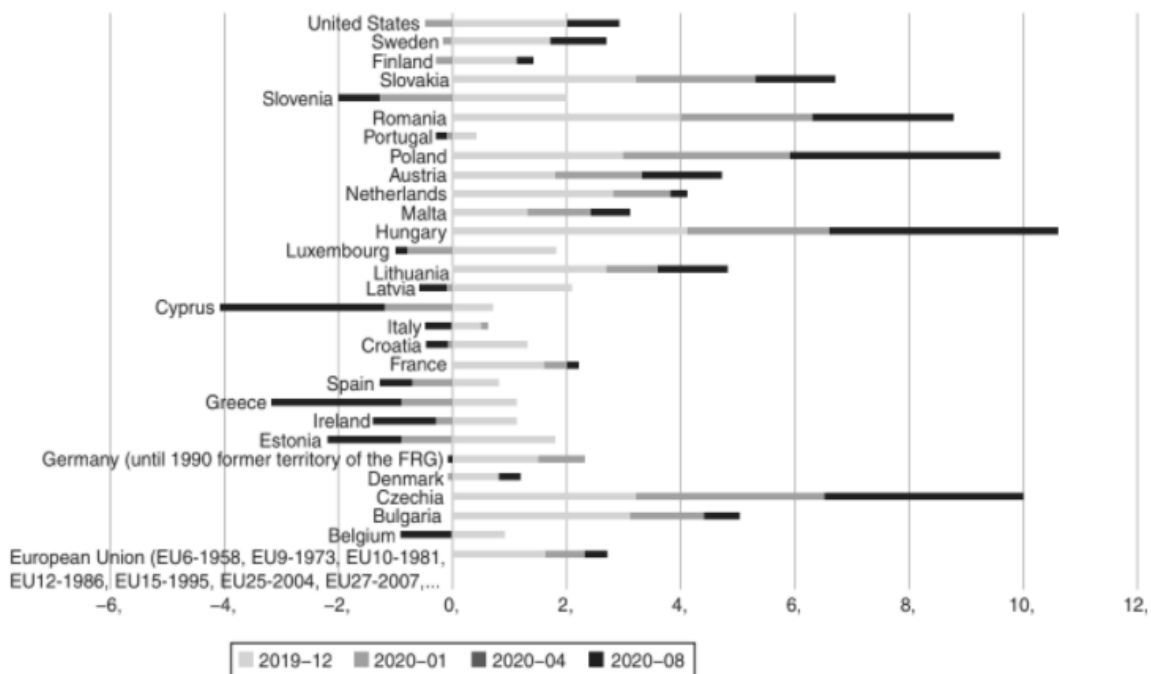
Izvor: Vila Maior i Camisão (2022)



Iako se najznačajniji utjecaj pandemije odražava u padu gospodarske aktivnosti, iz grafičkog prikaza 2. može se primijetiti kako su gubitci na tržištu rada neizbježni i primjetni. Usporedbom stope nezaposlenosti 2019. i 2020. godine, važno je napomenuti kako je gubitak radnih mjesta unutar društva nejednako raspoređen te da su pandemijom najviše pogođene osjetljive skupine na tržištu rada kao što su žene, mladi i radnici koji rade na pola radnog vremena te zaposlenici s fragilnim položajem na tržištu rada (Weber i Newhouse, 2021.) Kriza svojim utjecajem dodatno ističe razlike između nezaštićenih radnika u odnosu na one koji posjeduju više standarde zaštite (Weber i Newhouse, 2021.). Zbog negativnih poslovnih rezultata i snažnog pada razine proizvodnje, određene organizacije su primorane zatvoriti svoja vrata te otpustiti velik broj radne snage.

Za ublažavanje utjecaja navedenih posljedica, vlade započinje provedbu programa subvencija. Potrošači, predviđajući mogućnost produženja krize te dužeg opstanka izvan tržišta rada, imaju oprezniji stav o potrošnji, što uz provedbu vladinih mjera dodatno pogoršava fiskalni proračun zemalja (International finance, 2022.). Kombinacija navedenih čimbenika dodatno utječe na razinu stope inflacije koja je u nastavku prikazana kroz grafički prikaz 3.

Grafikon 3.: Grafički prikaz kretanja inflacije od 2019. do 2020. za zemlje članice Europske unije



Izvor: Vila Maior i Camisão (2022)

Vila Maior i Camisão (2022.) kao glavne razloge prisutnosti niže razine inflacije, smatraju ekonomska previranja, uzrokovana utjecajem zdravstvene krize Covid-19 na gospodarstvo. Ograničena potrošnja i proizvodnja objašnjavaju razlog usporenog razvoja inflacije te pojave deflacije u brojnim zemljama članicama Europske unije. Prema grafičkom prikazu 3. čak 13 zemalja je u baznoj godini pandemije ostvarivalo određenu razinu deflacije, dok ostale presudno veće zemlje su uspjele izbjeći razvoj njezine pojave. Ono što navedenim grafičkim prikazom nije obuhvaćeno, a važno je napomenuti za daljnji razvoj inflacije je činjenica kako pojavom cjepiva zemlje ukidaju prethodno definirane mjere restrikcija. Navedeno pospješuje rast gospodarske aktivnosti diljem svijeta. Potražnja potrošača raste, a organizacije su zbog ograničene ponude i otežane nabave za proizvodima primorane povećati cijene dobara. Poremećaji u opskrbnom lancu u narednim godinama pospješuju rast stope inflacije u odnosu na baznu godinu djelovanja pandemije Covid-19 (Kekarainen, 2022.).

Zbog prisutnosti pandemije dolazi do porasta broja nezaposlenih. S ciljem umanjavanja posljedica nezaposlenosti i gospodarstva na načina života ljudi, vlade primjenjuju različite vrste subvencija (socijalna davanja) (KPMG, 2020.). Provedbom mjera pomoći, stvaraju se dodatni troškovi na teret javnog proračuna što povećava javnu potrošnju, poveznicu na rastući javni dug i fiskalne razlike između država članica (Monks i Verwey, 2021.). Zbog utjecaja bolesti na zaraze velikog obujma ljudi, vlade su primorane dio javne potrošnje usmjeriti prema zdravstvu kako bi zaraženima i oboljelima od virusa bile osposobljene zdravstvene potrepeštine i adekvatna njega (Vila Maior i Camisão, 2022.). Značajna potrošnja u pružanju socijalnih potrepeština, ulaganja u zdravstvo te usporenost u radu gospodarstva, stvara ključna pogoršanja po pitanju javnih financija u svim zemljama članicama Europske unije (Vila Maior i Camisão, 2022.). Kombinacijom porasta javne zaduženosti te značajnim padom razine bruto domaćeg proizvoda, dolazi do pogoršanja njegovog omjera s javnim dugom.

### **3. KRIZNI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

Teorijski poslovna kriza proizlazi iz dva izvora. Vanjski izvor prema definiciji polazi iz nepovoljnog razvoja eksternog okruženja organizacija, najčešće stvara nepovoljni utjecaj na poslovanje te organizacije suočava s nedovoljnom količinom informacija, a budući razvoj i intenzitet utjecaja se teško procjenjuje (Osmanagić- Bedenik, 2010.). Unutarnji izvor poslovne krize polazi iz problematike organizacije, nesuglasnosti unutarnjih procesa i načina rada (Osmanagić- Bedenik, 2010.). Proučavanjem teorijskih izvora poslovne krize, primjećuje se kako pandemija uzrokovana virusom Covid-19 predstavlja eksterni izvor poslovne krize organizacije.

Neovisno o izvoru iz kojeg polazi, svaka se organizacija u jednoj fazi životnog ciklusa susretne s krizom. Smatra se, kako krizna pojava predstavlja prijelazno stanje iz statusa quo na novu razinu poslovanja. Vremenski period prelaska na višu razinu poslovanja dokazuje spremnost i sposobnost organizacije na i borbu protiv kriznih utjecaja.

Mogućnost bržeg prelaska iz niže na višu razinu poslovanja i ovladavanja kriznim pojavama, predstavlja važnu karakteristiku kvalitetnog kriznog menadžmenta. Zadatak svakog dobrog menadžera je pravovremeno prepoznati signale pojave krize, primijeniti adekvatne instrumente i provesti potrebne aktivnosti u borbu protiv nepredvidivog i dinamičnog okruženja. Dolaskom krize i intenzivnim mijenjanjem okoline, menadžer djeluje u smjeru upravljanja promjenama unutar organizacije. Ključna komponenta menadžmenta je vođenje, a za uspješno vođenje i upravljanje organizacijom, važna je prilagodba i spremnost na promjene kada su neophodne. Svaka organizacija koja u svome poslovanju prihvaća promjene i lako se adaptira okruženju, smatra se uspješnom.

#### **3.1. Općenito o kriznom menadžmentu**

Menadžment predstavlja oblik vodstva, čiji zadatak se temelji na upravljanju radom jedne organizacije. Zadaci na kojima je aktivnost osnovana su planiranje, organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskim resursima te kontrola (Schermerhorn, 2012.:16.). Navedeni zadaci ujedno čine i sastavnicu kriznog menadžmenta.

Specifičnost kriznog menadžmenta očituje se u sastajanju i djelovanju u trenutku nastupa i predviđanja pojave krize. Znatno je zahtjevniji od klasičnog menadžmenta, zbog nesigurne okoline, neadekvatne količine informacija kojom raspolaže te stresa sa kojim se susreće

(Kešetović i Toth, 2012.). Nastupom krize, unaprijed definirani planovi i ciljevi više nisu postojani već se kreiraju nove mjere i strategije za provedbu jedinstvenih principa rada kako bi organizacija i njeni zaposleni sudjelovali u novonastaloj situaciji. Tablicom 1. prikazane su razlike između dva navedena oblika vodstva.

Tablica 1.: Usporedba karakteristika sustava rukovođenja

<b>TRADICIONALNI SUSTAVI RUKOVOĐENJA</b>	<b>SUSTAVI RUKOVOĐENJA U IZVANREDNIM/KRIZNIM SITUACIJAMA</b>
stalni režim funkcioniranja	različiti režimi funkcioniranja
čvrsta struktura i jasna podjela funkcija u dugom vremenskom periodu	nepostojanje čvrste strukture i jasne podjele funkcija u dugom vremenskom periodu, fleksibilnost, agresivnost
uska funkcionalna usmjerenost	široko i djelomično nepredvidljivo područje aktivnosti
monostruktura	polistruktura
propisani dotok informacija	ovisnost dotoka informacija o konkretnoj situaciji
precizne informacije	nepouzdana informacije
prekomjerne informacije	nedovoljne informacije
nizak stupanj promjena	visok stupanj promjena
predvidljivost situacije	nepredvidljivost situacije; orijentiranost na prethodno iskustvo, po pravilu, nema efekta
princip jedinstva ovlasti i odgovornosti	kombinacija principa nedjeljivosti rukovođenja i podjele ovlasti i odgovornosti
funkcionalni potencijal	organizacijski potencijal
dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterija funkcioniranja	ciljevi – efikasnost, uspješnost u otklanjanju uzroka kriznih situacija i njihovih posljedica; kriteriji – minimalizacija vremena za postizanje ciljeva, minimum gubitaka (žrtava) pri otklanjanju kriznih situacija

Izvor: Kešetović i Toth (2012.)

Krizni menadžment kriznoj pojavi može pristupiti putem dva stajališta: upravljanjem krizom u užem smislu te upravljanjem krizom u širem smislu (Osmanagić- Bedenik, 2010.). Kategorija koja se odnosi na upravljanje krizom u širem smislu, sastoji se od skupa aktivnosti koje su usmjerene prema krizi. Riječ je o širokom spektru aktivnosti kojima organizacija preventivno djeluje prije pojave krize, upravlja krizom u užem smislu te uči nove načine mišljenja i djelovanja u tijeku trajanja krizne pojave (Funda i Majić, 2011.)

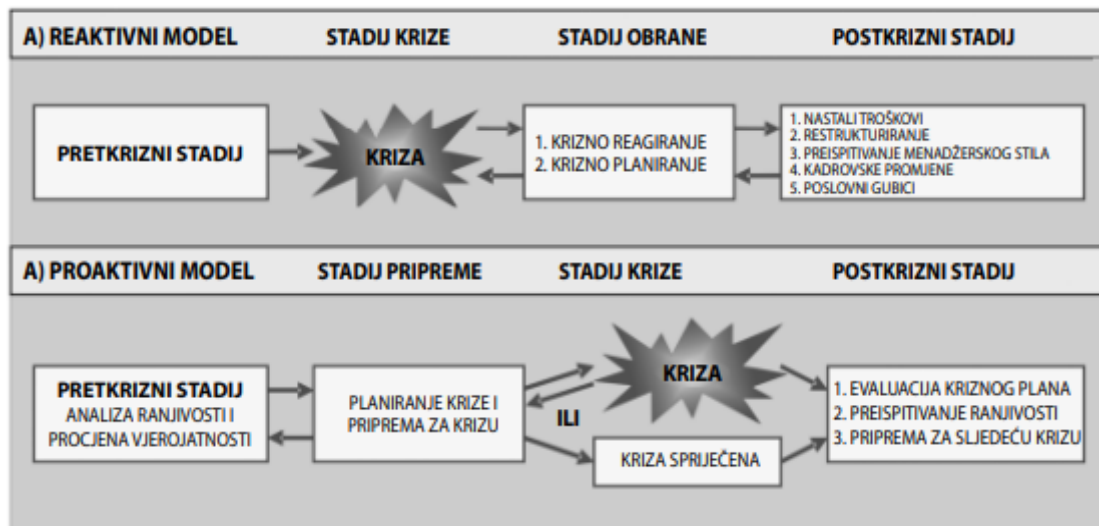
Navedenim pristupom cilj je pravovremena priprema prije razvoja potencijalne krize, provedba adekvatnih mjera u trenutku njezinog nastupa te stvaranje novih znanja i učenja iz navedene krizne pojave koja omogućava da se organizacija i njezin krizni menadžment uspješno obrane od nepovoljnih utjecaja nadolazećih događaja. Kategorija koja se odnosi na upravljanje krizom

u užem smislu, podrazumijeva provedbu aktivnosti isključivo u trenutku njezinog utjecaja na poslovanje (Osmanagić- Bedenik, 2010.).

Krizni menadžment u trenucima borbe protiv krize, pruža mogućnost opstanka i nastavka poslovanja te čini sastavni dio organizacije. Ukoliko je njegov način rada kvalitetniji u odnosu na rad drugih kriznih menadžera, može činiti konkurentsku prednost određene organizacije.

U trenutku upravljanja, krizni menadžment krizu može sagledati reaktivno i proaktivno. Reaktivni pristup podrazumijeva izbjegavanje signala ranog upozorenja o potencijalnom nastupu pojave, reakcija kriznog menadžmenta je pasivnog karaktera, a zadatak je suzbiti nastalu krizu organizacije te ublažavanje posljedica neizbježnog događaja (Fundu i Majić, 2011.:58). Proaktivni pristup uključuje brze reakcije kriznog tima na signale ranih upozorenja o razvoju potencijalne krize te provodi pripreme i aktivnosti prije neposrednog utjecaja na poslovanje organizacije, sprečavanjem posljedica na njezin daljnji rad (Kešetović i Toth, 2012.). Slikom 1. prikazani su navedeni pristupi koji oblikuju modele procesa kriznog menadžmenta.

Slika 1.: Modeli procesa kriznog menadžmenta



Izvor: Kešetović i Toth (2012.)

Prema slici 1. reaktivni model započinje u vidljivim fazama krize zbog prethodnog ignoriranja ranih signala upozorenja o njezinom mogućem utjecaju. Zadatak menadžera je prepoznati da je kriza zaista nastupila te važnost utjecaja ostvarenog na poslovanje. Faza obrane, je druga faza

koja se primjenjuje. Propitkuju se dvije mogućnosti: hoće li se uložiti u planiranje krize ili će se rješavati nastali gubitci tek po njezinom završetku. U posljednjoj, postkriznoj fazi, nastaju troškovi i gubitci za poslovanje te se provode promjene i restrukturiranja unutar organizacije. Prema Macdougall i Richie (2017.) organizacije moraju biti spremne proaktivno upravljati krizama jer njihova pojava može nastupiti u bilo kojem trenutku. Ukoliko tako ne djeluju, riskiraju vlastitu financijsku sigurnost i ugled (Macdougall i Richie, 2017.). Ovakav model kriznog poslovanja, primjenjiv je na organizacije koje su usmjerene prema budućnosti te su svjesne nastupa kriznih pojava (Kešetović i Toth, 2012.). Slikom 1. prikazuje se kako. proaktivni model u predkriznom stadiju započinje kontinuiranim ažuriranjem i analiziranjem vlastite ranjivosti, u cilju pripreme na budući nastup nepredvidljivog događaja (Kešetović i Toth, 2012.). Pojavom prvih signala ranog upozorenja, menadžeri ulaze u drugu fazu pripreme, koja obuhvaća planiranje i spremnost za nadolazeću krizu. Detaljnom i kvalitetnom pripremom organizacija se može obraniti i spriječiti posljedice te neometano nastaviti sa svojim poslovanjem. Ukoliko se ipak suoči s negativnim utjecajima krize, provodi promjene u cilju poboljšanja kriznog plana te propitkuje vlastitu ranjivost (opasnosti i prijetnje za organizaciju) u svrhu boljih odgovora i reakcija na buduće krize.

### **3.3. Ključni aspekti menadžmenta promjena u suvremenoj ekonomiji**

U današnjem vremenu, okruženje napreduje velikom dinamikom. Kako bi pojedinci te poslovni sustavi opstali u njemu, primorani su naučiti se brzo mijenjati i prilagođavati. Vujić (2008.) navodi kako je dinamika stvaranja brojnih promjena i unapređenja u okruženju posljedica razvoja novih znanosti, znanja i znanstvenih disciplina, od kojih se može izdvojiti razvoj menadžmenta promjena. Aktivnost je formalno definirana nakon 2000. godine te zbog rastuće potrebe za većim upravljanjem procesima poprima oblik formalne strukture koju organizacije trebaju slijediti (Campbell, 2016.). Riječ je o disciplini prikazanoj kroz tri oblika, a kao takva se u nastavku ovog poglavlja definira (Vujić, 2008.:24).

- znanstveno-istraživačka;
- nastavna;
- praktična.

Upravljanje promjenama oslanja se na teorijama mnogih disciplina poput psihologije, bihevioralne znanosti, sistemskog razmišljanja i inženjerstva, a središnje shvaćanje temelji se

na vjerovanju kako ni jedna promjena ne nastaje sama od sebe te da svojim utjecajem djeluje na čitavu organizaciju i ljude unutar nje (MindTools, 2022.).

Kao znanstvena disciplina, menadžment promjena ima jasno prikazan predmet istraživanja u sklopu kojega se upotrebljavaju uobičajene metode, a znanstveni karakter se definira na primijenjenim zadacima, od kojih se prikazuju deskriptivni, eksplikativni te normativni zadatak (Vujić, 2008.). Deskriptivni zadatak prikazuje i opisuje fenomene promjena unutar domene društveno-ekonomskih odnosa te utvrđuje njihova važna svojstva u izgradnji pojma o njima, eksplikativni zadatak prikazuje smisao postojanja uzročno- posljedičnih veza između fenomena u cilju utvrđivanja njihove međusobne zakonitosti, a normativni zadatak nakon nastalih promjena i njihovih utvrđenih zakonitosti pripisuje adekvatne procese i postupke za provedbu učinkovite menadžerske prakse (Vujić, 2008.). Menadžment promjena kao profesija uključuje provođenje promjena unutar različitih područja određene organizacije. U trenutku susreta s izazovima koji proizlaze iz vanjskog okruženja, organizacije moraju ići u korak s njima te provoditi promjene koje obuhvaćaju tehnološke transformacije, poboljšavanje učinkovitosti, širenje poslovanja, raspodjelu resursa, reinženjering poslovnih procesa i tako dalje (Ocm Solution, 2020.). Vujić (2008.) navodi kako promjene koje se provode unutar organizacija moraju biti međusobno povezane te su gotovo neostvarive jedne bez drugih, no prilikom njihovog definiranja je važno postaviti međusobnu razliku prioriteta. Menadžment promjena u ulozi nastavne discipline, je prisutan u obliku akademskog predmeta o obrazovanju te edukacije u stvarnom zanimanju. Cilj je provedba učenja o važnosti navedene discipline koja se u svijetu koristi kao zanimanje i praktično znanje (Vujić, 2008.). Nastavom se buduće i postojeće menadžere educira o važnosti promjena, kako bi se implementirale kvalitetno i promišljeno za usmjeravanje organizacije prema željenom poslovanju. Za izučavanje navedene problematike u različitim djelatnostima, primjenjuju se sustavi i metodologije upravljanja.

Cilj procesa upravljanja promjenama je organizacijom sustava i metodičnim pristupom, ostvariti željeno rješenje u svrhu utjecaja na ključne ljude (Kulaš, 2011.). Promjena može imati učinak na različite odjele i sudionike organizacija. Tada je svakom dioniku potrebno dodijeliti određenu ulogu. Zaposleni koji sudjeluju ili su zahvaćeni utjecajem procesa upravljanja promjena, s obzirom na svoju ulogu, mogu biti kategorizirani na pokretače i sponzore (Kulaš, 2011.). Pokretače čine osobe (menadžeri) koje potiču inicijativu za provedbom promjene. Kako bi se mogla realizirati, pokretači traže sponzore koji će svojim formalnim i neformalnim ovlastima pomoći da se željena promjena uspješno implementirana unutar poslovanja (de Caluwé i Vermaak, 2022.:84). Ukoliko se provodi značajna promjena pokretače može činiti

skupina ljudi koja predstavlja tim menadžera te tada vrlo često tim pokretača utječe na tim sponzora (Kulaš, 2011.). Kategoriju sponzora predstavljaju zaposlenici unutar organizacije na koje promjena stvara utjecaj, a kako bi provedba planirane odluke bila što uspješnija, važno je utjecati i motivirati zaposlenike na izmjenu vlastitog djelovanja i načina rada.

### **3.4. Pristupi i modeli u menadžmentu organizacijskih promjena**

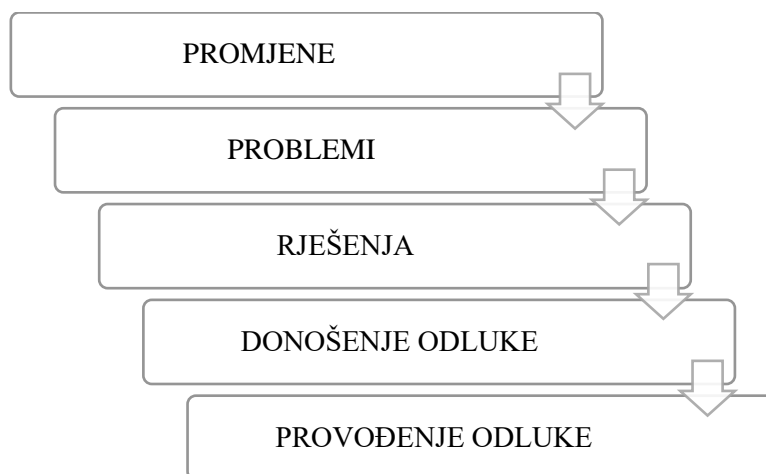
Promjene su sastavni i neizostavni dio života svakog pojedinca i životnog ciklusa rada svake organizacije. Za poslovne sustave i menadžere predstavlja ključni trenutak poslovanja te prekretnicu u stjecanju novih znanja i iskustava (Miljković i Rijavec, 2001.). Upotreba promjena za ovladavanje nepredvidivim i iznenadnim kriznim pojavama, omogućuje organizaciji razvoj i napredak. Smatra se kako organizacije koje su spremne prihvaćati i uvoditi promjene u poslovanje, u odnosu na druge koji ih ne prihvaćaju i ne planiraju implementirati, su heroji i pobjednici na tržištu (Miljković i Rijavec, 2001.:1).

Odstupanja u okruženju mogu stvoriti utjecaj na poslovanje organizacija, zbog čega se od menadžera očekuje pravovremena reakcija. Bez obzira smatra li menadžer navedeno odstupanje prilikom ili opasnosti za poslovanje, važno je imati na umu kako se iz njega uvijek može stvoriti problem ili nesklad. Ukoliko dođe do pojave nesklada u poslovanju, ono se ne smije ignorirati jer može dovesti do pogoršanja i nastupa poslovne krize. Zbog toga je važno provesti adekvatne pristupe i modele za kvalitetnu provedbu promjena.

Učinkovita realizacija procesa upravljanja promjenama, očituje se u dobroj pripremi, kojom se planirane promjene usklađuju s raspoloživim resursima (Vujić, 2008.). U trenutku provedbe, važno je imati realna očekivanja kako bi se moglo pronaći i implementirati odgovarajuće rješenje te donijeti prava odluka. Slikom 2. prikazuje se pet etapa, kroz koje menadžment prolazi prije procesa provođenja odluke.



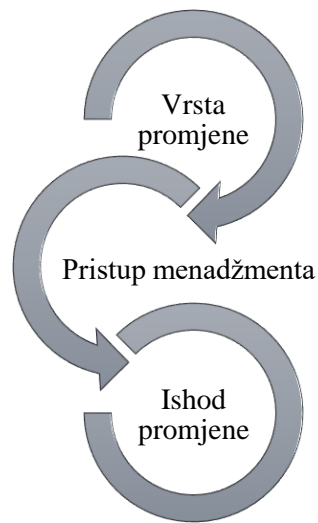
Slika 2.: Faze procesa provođenja odluke



Izvor: izrada autorice prema Vujić (2008.)

Kako bi se shvatila potreba za donošenjem određene odluke, važno je razumjeti i utvrditi utjecaje koje njezina provedba stvara na određene segmente poslovanja te željeni i planirani učinak implementacije. Prema slici 2. prva faza procesa provođenja odluke od strane kriznog menadžmenta nastaje uočavanjem utjecaja promjene na poslovanje. Promjene mogu nastati iz različitih razloga, stvoriti različite utjecaje na poslovanje organizacije te uzrokovati probleme i neslaganja. Babić (2003.) promjene prikazuje prema onima koje određuju trend, koje se dešavaju ciklički te sezonski. Ukoliko stvaraju problematiku za normalan tijek odvijanja poslovanja, menadžer treba ponuditi adekvatna rješenja prilagođena potrebama organizacije. U trenutku rješavanja problema i nesklada, važno je imati brz i efikasan pristup jer upravo to predstavlja odrednicu uspješnog menadžera. Slikom se prikazuje da nakon što se utvrde moguća rješenja je potrebno definirati i provesti odluku. Kvalitetne odluke omogućavaju otklanjanje prvotno uočenog problema, u cilju unapređenja rada organizacije u novom okruženju. U svrhu postizanja željenog ishoda promjene, zadatak menadžmenta je vlastiti pristup prilagoditi vrsti izazova (promjena) sa kojima se susreće. Međusobna povezanost navedenih elemenata u nastavku je prikazana slikom 3.

Slika 3.: Povezanost vrste promjena i pristupa menadžmenta na ishod promjene



Izvor: izrada autorice prema izvoru Vujić (2008.)

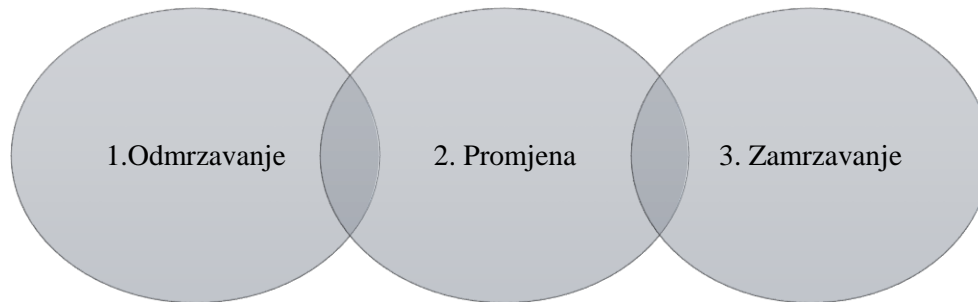
Brojni su modeli i pristupi primjenjivi u skladu s vrstom promjene koja utječe na poslovanje, a u nastavku poglavlja prikazana su četiri najpoznatija i najčešće korištena modela menadžmenta promjena.

1. Lewinov model;
2. Beerov model;
3. 7S Model;
4. Kotterov model.

Napretkom i razvojem informacijskih sustava, tehnologija čini sastavni i neizostavni dio za provedbu poslovnih pothvata u radu svake organizacije. Tehnologije, usluge i strategije čine promjenjive odrednice koje se mijenjaju ubrzanim tempom te omogućuju postizanje izazovnih poslovnih pothvata, zbog navedenoga informacijsko okruženje ima važnu ulogu u preciznom upravljanju i kontroliranju organizacijskih promjena (Sarayreh, Khudai i Barakat, 2013.). Lewinov model ukazuje kako je promjenu moguće provesti isključivo uz rješavanje društvenih konflikata. Učenje se smatra jedinim rješenjem za njihovo otklanjanje jer se njime pojedincima olakšava shvaćanje planirane promjene te je moguće postići razumijevanje i izmjenu uvjerenja o okolini u kojoj se nalaze ( Sarayreh, Khudai i Barakat, 2013.). Tehnološkim razvojem, informacijski sustav danas kritizira Lewinov pristup zbog jednostavnosti procesa upravljanja promjenama (Bmc, 2019.). Smatra se kako tri koraka u upravljanju čine ograničen oblik vodstva u dinamičnom i promjenjivom okruženju današnjice. Ipak, razumijevanjem tri koraka modela,

stvara se temelj za shvaćanje navedenog procesa (Bmc, 2019.). Slikom 4. prikazuje se Lewinov modela upravljanja promjenama kroz tri faze.

*Slika 4.: Faze procesa upravljanja promjena putem Lewinovog modela*



Izvor: izrada autorice prema Sarayreh, Khudai i Barakat (2013.)

Nastavno na sliku 4., model započinje s prvom fazom odmrzavanja. U prirodi svakog čovjeka je stvaranje averzije prema promjenama, zbog čega menadžment svojim zaposlenicima ukazuje nedostatke trenutno postojećeg stanja na budući razvoj organizacije. Odmrzavanje započinje ispitivanjem nedostataka, poput načina rada, razmišljanja, organizacijske strukture i slično (Priyanka, 2022.). Sljedeći korak koji menadžeri primjenjuju u ovoj fazi je ukazivanje zaposlenicima na važnost promjene u svrhu ostvarivanja boljih poslovnih rezultata i održavanja konkurentske prednosti na tržištu proizvoda (Sarayreh, Khudai i Barakat, 2013.). Ključni segment u navedenom procesu je učinkovita komunikacija o promjenama prema zaposlenima (Priyanka, 2022.). Upućenost zaposlenika u razloge implementiranja promjene je važna zbog razumijevanja i stvaranja motivacije. Poznato je kako motivacija djelatnika ima ključnu ulogu za kvalitetnu provedbu promjene. Kada su ljudi motivirani i spremni na stvaranje promjena, organizacija može djelovati na višoj (poboljšanoj) razini poslovanja. Sljedeća faza modela, prikazana slikom je faza prijelaza, obilježena provođenjem promjene. U narednom periodu 'prijelaza' većina zaposlenika se bori sa adaptacijom u novu stvarnost (Sarayreh, Khudai i Barakat, 2013.). Za bolju pripremu zaposlenika na novu realnost, važno im je omogućiti edukacije, pružati potrebne informacije kroz komunikaciju te biti podrška (Sarayreh, Khudai i Barakat, 2013.). Posljednja faza Lewinovog modela prikazana na slici 4. naziva se 'ponovno zamrzavanje', ovim izrazom organizacija želi učvrstiti (zamrznuti) novo stanje nakon provedene promjene (Priyanka, 2022.). Posljednji korak modela smatra se ključnim, jer nova

razina organizacije predstavlja status quo poslovanja, kojim se onemogućava vraćanje starih obrazaca razmišljanja, ponašanja te rada zaposlenika i organizacije.

Implementacija promjena u poslovanje sa sobom veže različita ograničenja, iskazana otporom zaposlenika od njihove provedbe. Prisutnost ograničenja stvara otežani pristup za provedbu promjena. Zadatak menadžmenta je kvalitetnim pristupom te adekvatnim rješenjem otkloniti prepreke te omogućiti provedbu procesa promjena. Jednadžbom 1. prikazan je Beerov model, temeljen na formuli za poticanje promjene. Gledište jednadžbe je usmjereno prema pokretačkoj sili, dok su prepreka za stvaranje promjena troškovi (Stevens, 2001.).

*Jednadžba 1.: Beerova jednadžba promjena*

$$\text{Promjene} = N \times M \times P > T$$

N = nezadovoljstvo

M = model organizacije poslovanja

P = proces

T = troškovi

Izvor: Stevens (2001.)

Kaže se kako je uspješni menadžer osoba koja propitkuje nezadovoljstvo svojih zaposlenika i potrošača te koristi različite napore za ranije otkrivanje vlastitih propusta u radu, umjesto naknadne reakcije na nezadovoljstvo djelatnika. Prilikom procesa stvaranja promjene, važno je u poslovanju koristiti model za usmjeravanje prema ciljevima i uspjehu, a da je povezan sa zajedničkim vrijednostima, radnom snagom te organizacijskom strukturom (Dujanić, 2004.). Za uspješnu provedbu promjene i poslovnog modela rada, potrebno je pratiti različite čimbenike i subjekte, poput tehnologije, kvalitetnih ljudi, sredstva i tako dalje, što predstavlja uključenost u čitav proces (Dujanić, 2004.). Prema jednadžbi 1. pristupi kojima menadžeri potiču veću razinu promjene, u odnosu na troškove otpora prema istima, je povećavanjem razine nezadovoljstva (varijabla N). Poticanje više razine nezadovoljstva moguće je ostvariti detaljnim propitkivanjem trenutnih ili potencijalnih potreba i nezadovoljstva dionika, omogućavanjem da izraze svoja mišljenja i stavove nadređenima (Chowdary, 2007.). Menadžeri moraju razvijati

strateški i organizacijski model (varijabla M), koji spaja i upravlja odnosom organizacije i njenih zaposlenih (Chowdary, 2007.). Procesom (varijabla P), menadžeri koriste zaposlene za iskazivanje nezadovoljstva u radu organizacije, u smjeru stvaranja promjene organizacijskog poslovnog modela. Jednadžbom 1. se prikazuje kako navedene tri varijable (N, M i P) svojim vrijednostima moraju nadjačavati otpore koji su prikazani varijablom T (Dujanić, 2004.). Otpori se mogu pojaviti u trenutku shvaćanja da potencijalni gubitci sigurnosti, odnosa, poštovanja, nagrada i slično, nastaju implementacijom promjene (Chowdary, 2007.).

Model 7S koristi se za procjenu dobrobiti postojećeg i budućeg poslovanja organizacije (Corporate Finance Institute, 2022.). Promatra se kroz sedam unutarnjih čimbenika poslovanja te se njima utvrđuje, može li jedna organizacija biti uspješna (Mind Tools, 2019.). Model se očituje u važnosti elemenata te njihovoj međusobnoj povezanosti, tijekom odvijanja promjena. Promjenom jednog elemenata važno je skladno mijenjati i preostale elemente modela, za potrebe ostvarivanja organizacijske ravnoteže i napretka (Corporate Finance Institute, 2022.). Navedeni model prikazan je na slici 5.

Slika 5.: Model 7S



Izvor: izrada autora prema Dujanić (2004.)

Elementi se kategoriziraju na tvrđe i mekše ( Mind Tools, 2019.). Na slici 5. mekši elementi modela obuhvaćaju osoblje, vještine, stil i zajedničke vrijednosti. Provedba navedene vrste elemenata je otežana zbog nemogućnosti izravnog utjecaja na njih, a razlog tomu je manja

opipljivost te veća povezanost s organizacijskom kulturom (Corporate Finance Institute, 2022.). Ukoliko se menadžment odluči za promjenu mekših elemenata, potrebno je uložiti više vremena na istraživanje i provedbu promjene. Slikom su prikazani i tvrdi elementi koji uključuju strategiju, strukturu i sistem, njihov utjecaj i provedba su olakšani zbog mogućnosti izravnog utjecaja na njih (Corporate Finance Institute, 2022.). Modelom 7S analiza elemenata započinje sa zajedničkim vrijednostima, te njezinom usklađenosti s tvrdim elementima ( Mind Tools, 2019.). Sljedeći koraci u analizi su međusobna usklađenost tvrdih elemenata te mekih elemenata, a proučavanjem se uočava razina podržavanja te ukoliko postoje neskladi, isti se otklanjaju ( Mind Tools, 2019.). Prilikom provedbe istraživanja i analize, moguće se susresti sa neskladom, no tada je potrebno uočiti problematiku, istražiti kako je do nje došlo te provesti adekvatno rješenje (Corporate Finance Institute, 2022.).

Prilagodba i promjena su neophodne za unapređenje poslovanja. Uspješne organizacije s provjerenim modelima i sustavima vrlo često poboljšavaju svoj pristup radu, za prilagodbu okolini. Kada nastupe velike promjene, kvalitetni menadžment razumije kako u tijeku izazovnih vremena održati poslovanje stabilnim. Jedan od najpoznatijih modela upravljanja promjenama u poslovnom svijetu je Kotterov model. Model prikazuje proces provedbe promjena kroz osam koraka, koji su navedeni i obrazloženi u nastavku poglavlja (Kotter, 1995.).

1. stvaranje osjećaja hitnosti;
2. formiranje predvodničke koalicije;
3. razvijanje vizije i strategije;
4. prijenos vizije o promjeni;
5. osnaživanje zaposlenika za široko djelovanje;
6. ostvarivanje kratkoročnih uspjeha;
7. konsolidiranje postignutog te nastavak ostvarivanja promjena;
8. ukorjenjivanje novih promjena u kulturu organizacije.

Za postizanje prvog koraka, prilikom procesa upravljanja promjenama, važno je istražiti položaj organizacije na tržištu u odnosu na konkurente, tehnološke napretke te financijske rezultate društva (Kotter, 1995.). Proučavanjem navedenih pokazatelja, stvara se fokus na ostvarenom tržišnom položaju, prihodima te poslovnim rezultatima (Lucidchart, 2022.). Ukoliko dobiveni rezultati prikazuju negativne vrijednosti, stvara se potreba za provedbom transformacije postojećeg poslovanja organizacije. U tijeku provedbe transformacije, važnu ulogu ima zajednička suradnja pojedinaca i zaposlenih (Lucidchart, 2022.). Kako bi provedba bila

kvalitetna, važno je dionicima detaljno prikazati željenu viziju razvijanja poslovanja, za poticanje motivacije i želje u stvaranju promjena (Kotter, 1995.). Zabrinutost i nedoumice o provedbi promjena od strane zaposlenika su normalne, te im je potrebno pružiti malo prostora za razmišljanje o navedenim pristupima. Drugi korak u upravljanju promjena temelji se na stvaranju snažne koalicije sa timom kvalitetnih ljudi, koji djeluju javno i dosljedno kao tim za postizanje promjena u radu organizacije (Lucidchart, 2022.). Realizacijom koalicije, važno je identificirati ključnog vođu za provedbu promjena te dionike koji pružaju podršku u postizanju željene vizije. Kotter (1995.) ukazuje na važnost procijene slabosti koalicije te potiče uključivanje novih članova različitih odjela i razina organizacije u cilju njezinog unapređenja. Diverzifikacijom članova, omogućava se bolja preraspodjela vizije na različite pozicije i odjele unutar organizacije. Uspješna provedba trećeg koraka upravljanja promjenama očituje se u razvijanju slike budućeg poslovanja organizacije koja se lako komunicira, privlačna je zaposlenicima te interesnim skupinama organizacija (Lucidchart, 2022.). Cilj vizije je pojasniti smjer kretanja organizacije, a nakon što je kreirana, važno je provesti dobru strategiju kojom se ona uspješno realizira (Kotter, 1995.). Uspješna provedba vizije nije dovoljan korak u upravljanju promjenama, već je slijedi korak prijenosa i komunikacije. Promjene u poslovanju nisu moguće, ukoliko vizija nije predstavljena bezbroj puta da stvara potrebu za kratkoročnim žrtvama (Lucidchart, 2022.). Interesne skupine i zaposlenici spremni su za organizaciju napraviti žrtvu u svome radu, ukoliko vjeruju u viziju i imaju želju za promjenom (Kotter, 1995.). Vrlo često zaposlenici shvaćaju novu viziju i žele pomoći u njezinoj realizaciji no postoji nešto što im blokira put u tome, ponekad je prepreka upravo u njihovoj glavi, a zadatak vođe je prikazati pojedincima da ne postoji nikakva vanjska prepreka već da trebaju preispitati razloge u sebi (Kotter, 1995.). Tijekom realizacije vizije, vođe se često susreću sa preprekama u tijeku provedbe ovog koraka, no njihov zadatak je prepoznati ih i otkloniti, ovisno o vrsti prepreke kojom su pogođeni. Kada se skupinama koje su važne za poslovanje organizacije prikažu velike promjene, oni to često povezuju s dugotrajnim procesom. Potreba u provođenju promjene tada može oslabiti, a time pada motivacija i želja sudionika za njihovo provođenje. Kratkoročni ciljevi i uspjesi na taj način pomažu u održavanju razine hitnosti i motivacije te tjeraju na analitičko razmišljanje koje pomaže razjasniti viziju (Lucidchart, 2022.). Uspjesi koji se brzo ostvaruju, dionicima ponekad mogu stvoriti lažnu sliku o završetku procesa (Lucidchart, 2022.). U svrhu suzbijanja krive slike, potrebno je analizirati daljnje korake, nakon svakog provedenog uspjeha, upošljavati nove utjecajne dionike za stvaranje promjena te ambiciozno postaviti ciljeve koji se mogu nadograđivati (Kotter, 1995.). Posljednji korak u procesu upravljanja promjena Kotterovim modelom je osigurati ugradnju novih promjena u kulturu organizacije.

Smatra se kako je proces završen, ukoliko se izmjena provede u krvotok organizacije te stvaranjem novih obrazaca ponašanja unutar zajedničkih vrijednosti. Ulazak promjena u srž organizacije je moguć ukoliko se zaposlenicima ukazuje kako novi pristupi, ponašanja te stavovi, poboljšavaju njen učinak te stvaranjem dovoljnog vremenskog raspona za provedbu sljedeće promjene prema novim naraštajima (Kotter., 1995).



## **4. PRILAGODLJIVOST I ORGANIZACIJSKE PROMJENE TIJEKOM KRIZE**

Promjena predstavlja jedinu konstantu u poslovanju organizacija no nerijetko je korištena i očekivana u tijeku trajanja pandemije Covid-19. Od različitih vrsta industrija i organizacija, pandemija je preokrenula i zaustavila njihov prijašnji tijek rada. Društva za koja se smatralo da će uspješno poslovati u narednim desetljećima zbog unaprijed razrađenog poslovnog plana, sada su u borbi i nedoumici kako odvesti svoje poslovanje na pravi put dok traže smjer u nesigurnu budućnost.

Upravljanje promjena predstavlja složen proces u uobičajenim okolnostima. Međutim, pod djelovanjem krize uzrokovane pandemijom Covid-19, poprima novi osjećaj hitnosti. Agilnost i prilagodljivost organizacija je uvijek kritična za poslovanje u današnjem, modernom i razvijenom okruženju, a u tijeku trajanja eksterne krize je važnija nego ikada. Sposobnost brze prilagodbe utjecaju krize te izgradnje novog pristupa u radu, kako bi se ostvarila otpornost prema njezinom djelovanju, potiče se značajna šansa za uspjehom i opstankom u nepredvidivom i nesigurnom okruženju.

Za brži proces prilagodbe te uspostavu nove norme poslovanja, organizacije djeluju u smjeru promjene pristupa i načina rada menadžera, putem njihove suradnje sa zaposlenima te osluškivanjem potreba i otpora na svim razinama poslovanja, poticanjem jasne, učinkovite i redovite krizne komunikacije te oblikovanjem stabilne i otporne organizacijske kulture. Menadžment promjena predstavlja jedan od alata za ovladavanje kriznom pojavom. Navedeni proces pruža mogućnost sagledavanja krize kao prilike i šanse za učenje te otklanjanja otpora na nastupe budućih i nepredvidivih pojava.

### **4.1. Kriza kao prilika za konkurentne organizacije**

Pojam krize često se definira te poistovjećuje s negativnim značenjem. Mnogi sudionici određenog društva ju promatraju kao opasnost za vlastitu egzistenciju te nastavak poslovanja. Ono što uspješnu organizaciju razlikuje od neuspješne je način proučavanja i reagiranja na navedenu pojavu. Krizu treba sagledati i sa druge strane, kao priliku za učenje, vlastiti razvoj te novi početak poslovanja. Učenje iz krize stvara konkurentsku prednost pred ostalim organizacijama koje posluju na tržištu roba, a nisu imale priliku susresti se sa njom ili ne znaju na adekvatan način ovladati pojavom. Radom se proučava utjecaj krize, uzrokovane pandemijom Covid-19. Riječ je o krizi gospodarstva čijim su utjecajem zahvaćeni gotovo svi sudionici na tržištu. Nepredvidivi razvoj pandemije je gotovo nemoguće izbjeći te širenjem i

intenzivnim utjecajem stvara krizu koja uzrokuje posljedice, čime se pospješuje razvoj poslovne krize unutar organizacija. Neka društva iz ovog brzog i nepredvidivog kriznog događaja nisu uspjela osigurati opstanak na tržištu već su izgubila bitku.

U cilju stvaranja konkurentnosti i prilike tijekom nastale navedene pojave, menadžment pristupa u smjeru sprečavanja utjecaja krize na poslovanje organizacije te uči iz nje (Luburić i Perović, 2021.). Zadatak menadžmenta, osim utvrđenih temelja za učenje iz krize je efektivno i efikasno širenje naučenoga na ostale sudionike, kako bi se pristup i način rada ukorijenio u srž organizacije (Luburić i Perović, 2021.). Pristupi menadžmenta u sprečavanju i smanjenju posljedica krize na rad organizacije, prikazuju se kroz tri faze procesa upravljanja krizom, obrazloženih u nastavku (Osmanagić- Bedenik, 2007.).

- anticipativno upravljanje;
- identificiranje;
- reaktivno upravljanje krizom.

Anticipativno upravljanje krizom započinje procesom usklađivanja organizacije s okruženjem u kojem se nalazi. Poznato je kako kriza predstavlja nesklad ovih dviju varijabli, a pristupom upravljanja cilj je postizanje sklada. Korišteni instrumenti u anticipativnom upravljanju, služe za predviđanje nastanka krize, osiguranje adekvatnog odgovora kao i otpornost organizacija na širok spektar kriza (Glavaš, 2021.). Najvažniji instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su: upravljanje rizicima, bonitet organizacije, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja (Osmanagić- Bedenik, 2007.). Identifikacija poslovne krize je faza nastala u trenutku kada organizacija ostvaruje nesklad s promjenjivim okruženjem uz postojeće nedostatke i elemente koji se nadoknađuju ili eliminiraju za izbjegavanje krizne pojave (Vučak i Zelić, 2009.) U ovoj fazi upravljanja treba djelovati u pravcu prepoznavanja i shvaćanja prisutnosti krize. Simptomi za uočavanje i spoznaju krize su gubitak tržišnog udjela, pad rentabilnosti i ekonomičnosti, insolventnost i prezaduženost organizacije (Osmanagić- Bedenik, 2007.). Povećanim brojem simptoma krize, stvara se nepovoljno okruženje za ozdravljenje organizacije, dok svaki simptom prikazuje prekretnicu i mogućnost obnavljanja organizacije te povratka u stabilno stanje rada (Osmanagić- Bedenik, 2007.). Posljednja faza upravljanja poslovnim krizom je reaktivno upravljanje.

Pojava je prisutna unutar poslovanja te se postavlja ključno pitanje, što učiniti i kako izaći iz trenutne situacije. Reaktivna faza upravljanja provodi se u trenutku nastupa krize, gdje je potrebno definirati potencijalni učinak koji stvara na poslovanje, javljaju se dva moguća

scenarija gašenja i obnove organizacije (Glavaš, 2021.). Gašenje organizacije odnosno likvidacija, suprotna je pojava od njegove uspješne obnove i sanacije.

Dodatno pristup kojim organizacija može stvoriti priliku i konkurentsku prednost naspram ostalih sudionika tržišta je željom i motivacijom za učenjem tijekom i nakon nastupa krize. Tendencija i želja organizacije za učenjem i usavršavanjem potiče svijest i motivaciju od strane zaposlenika te poboljšava proces upravljanja krizom. Učeće organizacije potiču inicijativu usavršavanja i osposobljavanja zaposlenika na višim i nižim razinama poslovanja. Navedenim pristupom ljudi koji su na visokim razinama vodstva te upravljaju organizacijom u krizi, donose odluke sukladno znanjima i iskustvima, a ne pretpostavkama, čime se stvara efektivno i efikasno upravljanje. Menadžeri koji su educirani i posjeduju znanja o upravljanju krizom, stvaraju poticaj o važnosti edukacije i učenja te njezinoj stalnoj primjeni. Važno je napomenuti kako proces učenja nije ni malo lak te iziskuje puno materijalnih resursa i vremena za kvalitetnu primjenu i provedbu. Ovakav način sagledavanja i reakcije na krizni događaj predstavlja priliku za organizaciju, no njezina provedba nije moguća bez dobre krizne komunikacije i dobre radne atmosfere među različitim razinama poslovanja. U krizama je, kao i u životu: „Ukoliko se iz negativnih iskustava izvuče pouka, na putu smo uspjeha. Ako se iz pozitivnih iskustava ne izvuče pouka, na putu smo neuspjeha“ (Luburić i Perović, 2021.:38).

#### **4.2. Sposobnost organizacije za provođenje promjena tijekom krize**

Upravljanje promjenama sve je učestaliji proces koji organizacija implementira u svoje poslovanje s ciljem održala stabilnosti i konkurentske prednosti u dinamičnom okruženju i tržištu. Lamarsh i Potts (2005.) navode, kako je cilj ovog procesa uspješno realizirati željeno poslovno rješenje kojim se metodično i organizirano stvaraju promjene unutar organizacije i prema njezinim ciljanim skupinama.

Vanjski čimbenik kao što je pojava krize uzrokovana iz eksternog okruženja organizacije, stvara prekretnicu za implementaciju promjena. Proces promjene zapravo započinje ranijim fazama stvaranja ideja, mišljenjima i razmišljanjima menadžmenta o provedbi promjena u cilju poboljšanja i ažuriranja načina poslovanja organizacije.

Globalna kriza, uzrokovana pandemijom Covid-19 izazvala je organizacije na nove i neotkrivene načine poslovanja. Njezinim utjecajem, one su kratkoročno suočene s velikim izmjenama u vlastitim poslovnim planovima, dok u dugom roku prilagođavaju model načina rada, kako bi nastavile prema svojim izvorno utvrđenim ciljevima (Hodges, 2020.). Ključna

stavka kojom je organizacija sposobna provoditi promjene tijekom krize je krizni menadžment koji treba znati kako promjenu planirati, projektirati, uvoditi te održavati. Za postizanje navedenoga važno je utjecati na izgradnju kapaciteta kriznog menadžmenta. Prije nastupa krizne pojave njihov kapacitet se gradi prema unaprijed planiranim promjenama i planovima no u trenutku nastupa iznenadnih događaja važno je njihov pristup rada graditi prema razmišljanjima izvan okvira i preciznom rješavanju problematike (Kovoor- Misra, 2020.).

Za spremnost organizacije u provedbi promjene tijekom krize, menadžment treba posjedovati kombinaciju sposobnosti poput upravljanja promjenama, komunikacije te agilnost dionika (Hodges, 2020.). Upravljanje promjenama predstavlja mogućnost transformacije poslovanja u svrhu njegovog poboljšanja i razvoja. Za kvalitetno upravljanje od menadžera se očekuje posjedovanje određenih vještina kojima to pospješuje, poput analitičkih vještina za kritičko donošenje odluka, vještina upravljanja projektom za učinkovitu isporuku i provedbu promjena prema različitim timovima te vještine sustavnog razmišljanja za proučavanje organizacije kao cjelokupnog sustava (Hodges, 2020.). Navedeni pristup koristi se za praćenje odnosa između odjela i svrhe poslovanja, proučavanje i istraživanje očekivanja sudionika organizacije za poticanje promjena na motiviranost ostalih članova organizacije te sposobnosti za stvaranje rješenja i razmišljanje izvan okvira.

Sljedeća, vrlo važna karakteristika kriznog menadžmenta za sposobnost u upravljanju promjenama su komunikacijske vještine (Coombs, 2019.). Provođenjem promjena, vrlo često kao nadolazeća reakcija pojavljuje se otpor zaposlenika. Razlog tomu je što su zaposlenici vrlo često izloženi informacijama koje su proturječne i nepotpune što u njima stvara tjeskobu i osjećaj zabrinutosti prema nadolazećoj promjeni (Hodges, 2020.). Krizna komunikacija je intervencija, stvorena za ublažavanje negativnog efekta krize i promjena na sudionike i organizaciju (Coombs, 2019.). S ciljem sprečavanja otpora zaposlenih prema promjeni, organizacija i njezin krizni menadžment moraju formirati jasan i fokusiran pristup interne komunikacije koja se provodi na razini menadžmenta, menadžmenta i suradnika te menadžmenta i zaposlenih. Vrlo je važno u proces komunikacije uključiti i ostale grupe dionika: potrošače, čelnike vlade i zajednice, obitelji zaposlenih, medije te osiguravajuća društva i odvjetnike (Lewis, 2006.).

Redovito pružati informacije putem sastanaka, zborova zaposlenih, časopisa i oglasnih ploča, kako bi se interne korisnike pravovremeno informiralo o napredovanju preokreta organizacije (Osmanagić-Bedenik, 2007.). Sposobnost u komuniciranju s osobljem i ljudima je temelj sposobnosti upravljanja promjenom, koju menadžment i vođa organizacije treba posjedovati.

Prema Lewis (2006.) sustav provođenja informacija mora biti dosljedan, redundantan, učestao, kružni i kontinuitetan.

Proces uvođenja promjena u organizaciju zahtjeva menadžment koji ima želju i sposobnost graditi odnos s dionicima unutarnjeg i vanjskog okruženja. U svrhu gradnje međusobnog odnosa važna je prilagodljivost dionika, što predstavlja njihovu sposobnost suradnje, pružanja podrške i stvaranja međusobno dobrog poslovnog odnosa (Hodges, 2020.) Prilikom provedbe promjena, važno je definirati osobe iz organizacije kako bi transformacija prošla bez većih otpora, potrebno je smanjiti unutarnje i vanjske negativne utjecaje, povećati razinu kontrole, stvoriti podršku i povjerenje u svrhu bržeg napretka u provedbi promjene (Hodges, 2020.). U današnjem vremenu proces krize i njezin utjecaj na poslovanje organizacije, znatno se razlikuje od kriza koje su nastupale u prošlosti. Eksterno okruženje sve više se razvija i mijenja što dodatno pospješuje razvoj kompleksnijih i kriza većih razmjera. Budući da se vještine za provedbu promjena spoznaju tek u trenucima nastupa nepredvidivih događaja, za poticanje sposobnosti organizacije u implementaciji promjena važno je fokus usmjeriti prema njegovoj izgradnji (Anderson i Ackerman- Anderson, 2021.).

Organizacija se u krizama nastoji oduprijeti svojom prilagodljivošću, inovativnošću i sposobnošću. Sada više nije dovoljno korištenje ustavljenih vještina za učinkovito provođenje promjena u organizaciju, već se od menadžera očekuje poticanje nemjerljivih kreativnih vještina. Inovativnost i poduzetništvo predstavljaju oblike vještina kojima se stvara sposobnost u upravljanju promjenama (Hodges, 2020.). Organizacije koje postižu najvišu razinu vještine za upravljanje promjenama u kriznoj pojavi su one koje nastoje svoje dionike (unutarnje i vanjske) uključiti u čitav proces provođenja promjene, primjenjuju svaku od prethodno navedenih mogućnosti te provode ove pristupe u poslovanju ne samo za potrebe kratkoročnog već i za potrebe dugoročnog pristupa poslovanju organizaciji.

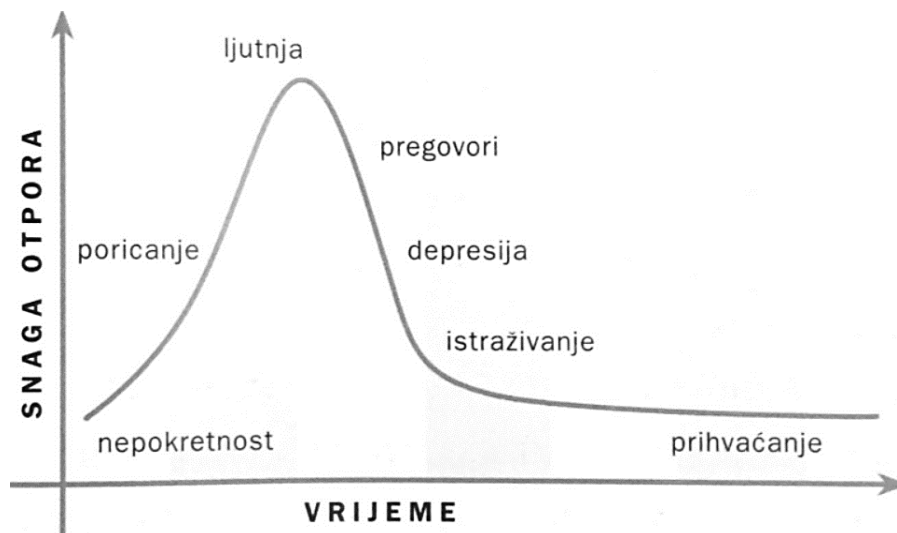
### **4.3. Otpor zaposlenika prema promjenama**

Prema Lamarsh i Potts (2005.) otpor predstavlja prirodnu reakciju pojedinaca koja nastupa u trenutku kada je suočen sa promjenom. Njegova prva reakcija javlja se u obliku izbjegavanja i pokušaja zaustavljanja promjene. Razlozi stvaranja otpora mogu se svrstati na: osobne, organizacijske, moralne, kulturne i kognitivne prirode (Penava i Šehić, 2014.).

Otpori mogu polaziti iz prošlosti, zbog neuspješnog upravljanja krizom od strane menadžmenta gdje su promjenom zaposlenici stavljeni u loše položaje te se može javiti i iz razloga koji se ne

nadovezuju na prošle događaje već zbog averzije prema nepoznatom i straha od budućeg statusa (Lamarsh i Potts, 2005.). Slikom 6. prikazane su faze kroz koje pojedinac prolazi u trenutku stvaranja otpora prema određenoj promjeni.

Slika 6.: Krivulja otpora prema promjenama



Izvor: Lamarsh i Potts ( 2005.)

Krivulja na slici 6. prikazuje kako proces otpora prema promjeni započinje od početnog šoka, stanja nepokretnosti te se strmo uzdiže do ljutnje koja čini najvišu snagu otpora. Kada pojedinac prevlada osjećaj ljutnje, prema slici krivulja postupno pada ka fazi pregovora, depresije i istraživanja pa sve do faze prihvatanja. U fazi prihvatanja pojedinac osjeća najnižu razinu otpora prema određenoj promjeni. Vremenski period koji će biti potreban za prihvatanje uvedene promjene ovisi o razini otpora pojedinca i stupnju izmjene koja se provodi. Najčešći razlozi stvaranja otpora prema promjenama od strane zaposlenika su navedeni u nastavku (Spring, 2021.).

- nedostatak komunikacije;
- nesvjestanost o potrebi za promjenom;
- strah od nepoznatog;
- nedostatak povjerenja.

Averzija zaposlenika vrlo često nije shvaćena od strane vođa promjena zbog različitih stajališta i pogleda na promjenu. Kada otpor nastupi menadžeri ga ne smiju zanemariti i ignorirati, već je njihov zadatak prilagoditi pristup zaposlenima s ciljem dobivanja njihovog povjerenja i smanjenja otpora prema promjeni. Načini kojima menadžment može utjecati na otklanjanje otpora tijekom procesa provedbe promjena je izgradnjom kapaciteta, pružanjem veće količine informacija i komunikacije, uključivanjem zaposlenika za sudjelovanje u navedenom procesu te pružanjem pomoći i podrške (Cornescu i Adam, 2016.)

Izgradnja kapaciteta za provođenje promjena omogućava organizaciji njezinu kontinuiranu promjenu te služi kao alat za savladavanje unutarnjih i vanjskih nesklada, moguće ju je provesti na mikro, makro te srednjoj razini poslovanja (Zafar i Naveed, 2014.). Promjena na mikro razini postiže se uspostavljanjem mreže agenata za djelovanje najboljih praksi, zapošljavanjem, unapređenjem i nagrađivanjem zaposlenika na temelju njihovih sposobnosti (Zafar i Naveed, 2014.). Srednja razina obuhvaća izmjene u infrastrukturi za osiguravanje odgovarajućih sredstava i proračuna koji omogućavaju provedbu promjena. Promjenama na nižim razinama poslovanja utječe se i na makro razinu, gdje se stvaraju promjene na organizacijskoj kulturi te je naglasak na učenju, informiranosti, a orijentacija je na sudionike i zajedničke vrijednosti organizacije (Will i Mueller-Seeger, 2019.).

Vođa svake organizacije ima važnu ulogu u motiviranju, stvaranju primjera vrijednosti i načinu ponašanja. Spreman je sagledati očekivanja zaposlenih u njegovom radu. Pravi vođe stvaraju okruženje kojim se otklanjaju otpori što utječe na postavljanje više razine radnog učinka, zadovoljstva i razumijevanja. Jedna od vrlo važnih potreba koju zaposlenici zahtijevaju tijekom bilo koje vrste krize su informacije. Prema Lewis (2006.), ukoliko se organizacija prikaže kao živo biće, informacije tada predstavljaju krvni sustav koji kruži unutar čitavog poslovanja te su potreba za pružanje funkcionalnog rada. Uvijek je bolje imati veću količinu i dostupnost informacija, nego nedovoljnu. Prilikom provedbe nove misije i vizije vrlo rijetko se učinkovito komunicira sa zaposlenima, zbog čega za uspješno ovladavanje otporima je važno zaposlenike informirati u svakoj fazi provedene promjene (Lewis, 2006.). Omogućavanje neometane komunikacije između odjela i razina poslovanja je ključ učinkovitom radu. Tijekom procesa provedbe promjena, važno je zaposlenima dati mogućnost vlastitog doprinosa koji pomaže u podizanju razine motiviranosti i konstruktivnom načinu razmišljanja. Uključivanjem radnika u proces odlučivanja tijekom uvođenja promjena, stvara učinak na poboljšanje kvalitete rada te njihovoj predanosti radu (Zafar i Naveed, 2014.). Za učinkovitije sudjelovanje u procesu odlučivanja i pružanje vlastitog doprinosa, potrebno je zaposlenima omogućiti obuke u svrhu

podizanja razine znanja i vještina, a s ciljem uspješne provedbe promjena (Zafar i Naveed, 2014.).

#### **4.4. Menadžment promjena kao alat za ovladavanje krizom**

Različiti vanjski i unutarnji utjecaji mogu ugroziti poslovanje organizacije. Zbog mogućih izazova, društva se kontinuirano prilagođavaju zahtjevima navedenih pojava u cilju vlastitog opstanka i razvoja. Primjer vanjskog nepovoljnog utjecaja na poslovanje organizacije je predmet kojim se bavi diplomski rad. Pandemija Covid-19 svojim učinkom na brojne organizacije stvara neočekivani pritisak, a poneke dovodi i na rub s opstankom. Ovakav oblik krize potiče da menadžment promjena od poželjne discipline postane kritičnom i važnom aktivnosti.

Tijekom procesa upravljanja promjenama, menadžer može činiti tehničke promjene koje uključuju uvođenje nove tehnologije ili izmijenjen inženjerski sustav, fizičke promjene koje uključuju mijenjanje položaja organizacija, organizacijske promjene koje obuhvaćaju promjenu postojeće organizacijske strukture te izmjena na osobnoj razini gdje se utječe na promjenu zaposlenika te načina vođenja i upravljanja radnicima (Kovač, 2000.).

Svojim negativnim utjecajem kriza može prisiliti menadžera na razmišljanje izvan okvira, čime ga se potiče na provedbu transformacija u načinu rada organizacije. Ovakvim pristupom rad organizacije prije krize, značajno se razlikuje od njezinog budućeg rada. Za uspješnu realizaciju takve transformacije u cilju prilagodbe novoj realnosti, menadžment promjena predstavlja ključni alat. U trenutku uvođenja navedene promjene, važno je zaposlenike educirati te pružiti podršku kako bi se ublažio otpor prema njima.

Menadžeri krizu mogu sagledati kao priliku ili izazov te ovisno o njihovom gledištu će se razlikovati i pristup djelovanja. Ukoliko se promatra kao prilika, kriza potiče promjene unutar organizacije s naglaskom na izmjene u poslovnom modelu te načinu rada, za stvaranje veće razine sigurnosti u budućnosti. Tijekom provedbe višestrukih unutarnjih transformacija, potrebno je imati fokus na komunikaciji, obukama te učenju i usvajanju novih načina rada koje prethodno prije pojave krize nisu bili planirani.

Krizna pojava stvara uvid u područje koje dijelove procesa je potrebno obavljati uz osobnu prisutnost, a koje je moguće obaviti na daljinu. Tijekom provedbe organizacijskih promjena važno je razvijati radnu kulturu u kojoj nijedan zaposlenik, bez obzira na način rada, neće biti izostavljen i zapostavljen. Za postizanje progresivne organizacijske kulture ključno je usmjeriti



napore prema fleksibilnosti, davanju novih odgovornosti te uključenosti zaposlenih u proces upravljanja promjenama. Kada kriza nastupi te se organizacija odluči provesti transformaciju, za nju to predstavlja prelazak na višu razinu rada. Tehničke, fizičke, organizacijske te osobne promjene predstavljaju prilagodbu novoj realnosti te promjene u načinu razmišljanja o čitavom procesu promjena s ciljem izgradnje zdrave organizacije, otporne na buduće izazove. Ponovno pronalaženje svrhe postojanja, koja je potaknuta učinkovitim procesom upravljanja promjenama, stvara pomoć u izgradnji održive budućnosti u kojoj se zaposlenicima pruža sigurno i učinkovito radno okruženje te mogućnost za stvaranje kvalitetne suradnje u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.

## **5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID-19 NA IMPLEMENTACIJU MENADŽMENTA PROMJENA MEĐU ZAPOSLENICIMA GRUPACIJE GRAND AUTOMOTIVE**

Provođenjem istraživačkog dijela rada u narednim poglavljima se nastoji proučiti utjecaj pandemije na rad grupacije uz prethodno objašnjenje utjecaja Covid-19 krize na općeniti rad auto industrije. Prikazuje se specifičnost kriznog menadžmenta, broj članova sastajanja, njegov pristup radu te način formiranja. Nakon detaljnog uvida u rad kriznog menadžmenta u tijeku trajanja pandemije te promatranja intenziteta utjecaja pandemije na poslovanje navedene grupacije, provodi se i glavni istraživački dio rada, gdje se proučava mjera i način djelovanja pandemije na provedbu i implementaciju promjena unutar pojedinih organizacija grupacije te grupacije u cjelini. Navedenim pristupom, dobiva se cjelovita slika o pristupu organizacija navedenoj krizi te odluke i promjene implementirali u vlastitom poslovanju u cilju njezinog ovladavanja.

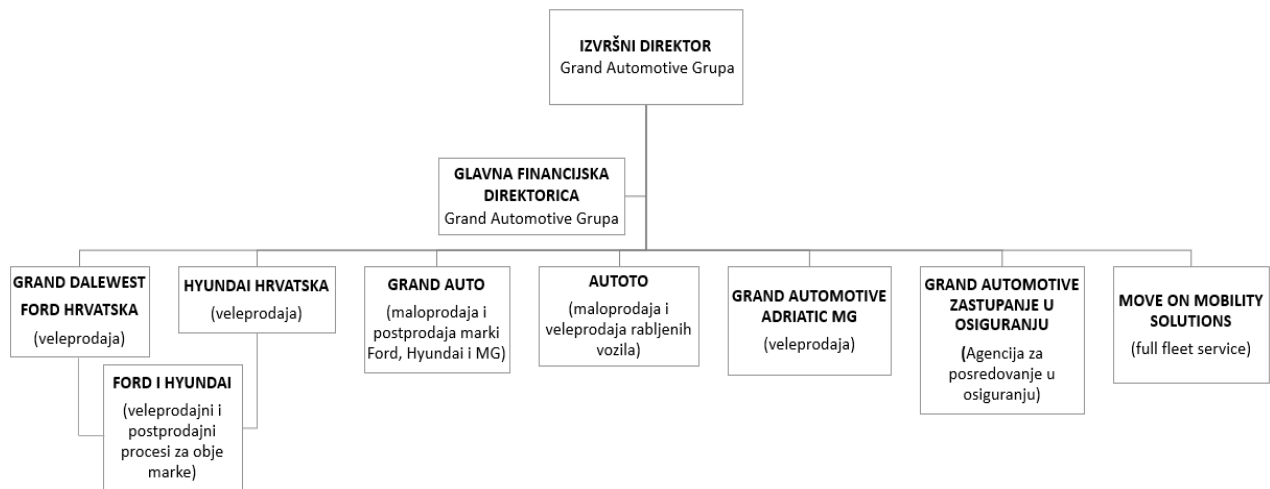
### **5.1. Utjecaj pandemije na poslovanje grupacije Grand Automotive**

Za zemlje članice srednje i istočne Europe, automobilska industrija čini sastavnu komponentu u poticanju gospodarskog rasta i razvoja te povećanju broja zaposlenih i radne snage. Kao i na mnoge ostale važne industrije, razvoj pandemije značajno zahvaća i utječe na tijek razvoja i poslovanja navedene industrije.

U proljeće 2020. godine, u cilju smanjenja utjecaja i posljedica krize na zdravlje ljudi, provode se mjere zatvaranja. Implementiranim mjerama, proizvođači automobila i njihovih dijelova primorani su zatvoriti svoje tvornice ili raditi sa minimalnom razinom kapaciteta. Zatvaranjem pogona, otpuštanjem radnika, dolazi do smanjena potražnje za vozilima, što se uvelike odražava na gubitak u prihodima te porastu razine neizvjesnosti. Sve su to posljedice utjecaja na rad automobilskih tvornica, prodajnih centara i mnogih drugih sastavnica sa kojima se u tom vremenu susreće i grupacija koja se proučava diplomskim radom.

Grand Automotive predstavlja skup društava koji posluje u Hrvatskoj te jednu od vodećih automobilskih grupacija na tom području. Dio je Taavura grupacije, koja je svoje poslovanje započela još 2002. godine. Slikom 7. prikazana je organizacijska struktura grupacije, za bolje shvaćanje utjecaja pandemije na njezin rad, a u nastavku poglavlja su obrazložene vrste organizacija koje posluju unutar nje.

Slika 7.: Organizacijska struktura grupacije Grand Automotive u Hrvatskoj



Izvor: izrada autorice prema materijalima grupacije

Za mogućnost prodaje i ostvarenja zastupništva nad markom automobilskog proizvoda, organizacija mora biti nominirana od strane proizvođača, s kojim potpisuje ugovor. Spomenutim dokumentom organizacijama se omogućuje provedba mreže partnera na određenom teritoriju. Prema slici 7. organizacije Grand Dalewest (Ford Hrvatska) te Hyundai Hrvatska, čine dio grupacije Grand Automotive te predstavljaju i uvoznike za navedene proizvođače. Uvoznici, od strane centralnih organizacija Ford Europe i Hyundai Europe, su potpisanim dokumentom dobili ovlaštenje za distribuciju proizvoda (vozila te njihovih dijelova) navedenih automobilskih marki, unutar teritorija Republike Hrvatske. Primarno se nabavljaju osobna i laka komercijalna vozila. Organizacije uvoznici uz to imaju mogućnost i pravo otvoriti mrežu koncesionara, odnosno mrežu vlastitih poslovnih partnera, putem kojih se prodaja proizvoda odvija prema krajnjim kupcima. Navedeni uvoznici bave se veleprodajnim aktivnostima te broje 27 i 26 zaposlenih. Prema slici, unutar grupacije posluje i organizacija Grand Auto koja je ujedno i partner dvaju navedenih uvoznika, čini njihovu maloprodaju te posjeduje sklopljeni partnerski ugovor. Važno je napomenuti kako je uvoznik u obvezi svim partnerima dati ista prava i obveze prema ugovoru. Odnosno prodavati robu i usluge prema istim uvjetima te dati pravo i mogućnost razvoja na teritoriju, u ovom slučaju na području Republike Hrvatske. Organizacija Grand Auto posluje unutar grupacije te ima kompletno i zasebno poslovanje. Osim poslovnice na Jankomiru (gdje je sjedište grupacije) posjeduje

poslovnicu na području Sesveta i u Splitu. Ukupno broji 85 zaposlenih, uključujući djelatnike u prodajnom i posprodajnom odjelu. Nastavno na sliku 7., organizacija Autoto čini sastavnicu po pitanju prodaje rabljenih vozila. Posluje unutar grupacije u cilju pružanja različitog proizvoda u odnosu na nova vozila. Ključne razlike temelje se na njihovom životnom vijeku, kanalima nabave te prodaje. Nabava novih vozila provodi se direktnim kanalom nabave od proizvođača, dok se rabljena vozila uzimaju različitim kanalima iz drugih izvora. Autoto primarno se bavi maloprodajom rabljenih vozila, no jednako tako posjeduje i ugovore sa Fordovom i Hyundai-evom mrežom, te trećom stranom koja želi prodati rabljena vozila po uvjetima, principima i standardima koje propisuje organizacija Autoto. Trenutno broji devet zaposlenih. Slikom 7. prikazuje se kako Grand Automotive zastupanje u osiguranju predstavlja agenciju za posredovanje u osiguranju i dio je grupacije Grand Automotive. Čini poveznicu između krajnjeg kupca i osiguravajuće kuće. Navedena agencija u ime osiguravajuće kuće nudi njihove proizvode te uz posredovanje odvija prodaju između klijenta i osiguravajućeg društva, za što dobiva proviziju koja je ujedno i njezin jedini izvor prihoda. Surađuje sa osiguravajućim društvima Allianz, Croatia te Triglav osiguranje, sa kojima ima potpisane ugovore o zastupanju. Unutar organizacije zaposlene su četiri osobe. Razlog osnivanja je u cilju pružanja kompletne usluge klijentu prilikom posjeta lokacije (kupovinom automobila pružanje njegovog osiguranja). Prema slici, unutar grupacije posluje i organizacija Move on mobility solution. Riječ je o društvu koje se bavi dugoročnim najmom te u sklopu njega pruža potpunu uslugu najma, servisiranja i održavanja vozila. Ona ispituje nove navike i želje korisnika te smanjenu potrebu za vlastitim posjedovanjem vozila. Veća usmjerenost klijenta je na usluzi koju im vozilo pruža od njegovog imanja kao imovinom. Trenutno broje 3 zaposlene osobe.

Prije par mjeseci grupacija je postala i zastupnikom vozila marke MG Motor, što je. Europa je sve više zastupljena vozilima koji se proizvode u Kini, prema kojima se prije stvarala averzija po pitanju kvalitete, no danas imaju sve konkurentnije vrste vozila. Novoosnovani zastupnik Grand Automotive Adriatic MG, jedna je od novijih investicija grupacije nakon značajnog utjecaja pandemije, koja je 2020. godine pogodila čitavo gospodarstvo.

Kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 svojom pojavom, nastupila je te utjecala značajno i naglo na autoindustriju i grupaciju. Kada se proučava košarica dobara jednog potrošača ili obitelji, automobil je najčešće stavka koja prva otpada iz nje, posebice u krizi kao što je navedena pandemija. Veliki broj ljudi u tom periodu je ostalo nezaposleno, a samim time kao posljedica je smanjena njihova potrošnja. Ovakav oblik grupacije je najosjetljiviji u tom trenutku jer su stavovi potrošača da se kupovina vozila može odgoditi te da nije trenutno

neophodna za odvijanje normalnog načina života. Smanjena kupovina od strane fizičkih osoba bila je sve prisutnija jer je riječ o skupini potrošača koja je sklonija odgađanju kupovine ovako veće investicije, posebice u vremenu pandemije, kada je vladala nepredvidivost njenog trajanja te posljedica koje će kasnije stvoriti. Smanjena potreba od strane kupaca za kupovinom vozila, utječe na umanjenu želju za nabavom vozila od strane uvoznika. Veliku važnost u tom periodu ima količina zaliha vozila, koja mora biti optimalna (ni prevelika ni premala) te je njom važno kvalitetno upravljati, u čemu grupacija uspijeva.

U tijeku žarišta pandemije, provodio se period zatvaranja i karantene gdje su poslovnice maloprodaje vozila primorane zatvoriti svoja vrata na vremenski period od dva mjeseca, čime je ograničen dolazak kupaca u poslovnice. Prihodi koji proizlazile iz maloprodaje tada su u potpunosti obustavljeni. Kroz sedmodnevni period zatvaranja, onemogućen je rad servisnih centara no zbog potrebe za servisiranjem vozila kupaca, hitne pomoći, policije i tako dalje, država potiče njihovo ponovno otvaranje te one tada čine primarni prihod grupacije. Smanjenim pritjecanjem poslovnih prihoda, grupacija posebnu važnost usmjerava prema smanjenju troškova poslovanja, kako bi mogla opstati te prevladati kriznu pojavu. U cilju opstanka, grupacija je primorana svoje poslovanje prilagoditi novim uvjetima te implementirati organizacijske promjene koje se detaljnije prikazuju kroz potpoglavlje „Rezultati istraživanja“

Svakako je važno napomenuti kako zastupništvo za MG Motor nije prisutno 2020. godine već je provedeno u 2022. godini što dokazuje činjenicu kako se navedena grupacija uspjela relativno brzo oporaviti od krizne pojave. Grupacija je godinu dana aktivno radila na navedenoj akviziciji te omogućila njezinu uspješnu realizaciju. Trenutno su u procesu pripreme te planiranja i drugih akvizicija, koje su u tijeku no još nisu u potpunosti formalizirane. Provedene organizacijske promjene omogućile su njezin daljnji rad i širenje neovisno o utjecaju zdravstvene krize.

## **5.2. Specifičnosti kriznog menadžmenta grupacije Grand Automotive**

Prije pojave pandemije menadžeri grupacije djeluju po principu kolegija što predstavlja udruženje i skupinu ljudi, od kojih svaka osoba upravlja svojim dijelom posla. Članovi se međusobno izvještavaju i komuniciraju o poslovanju, općim poslovnim idejama i usmjerenjima. Takav pristup radu uvijek je bio zastupljen unutar grupacije Grand Automotive, koja posluje u Hrvatskoj. Kolegij je implementiran kako svaka organizacija i njezin predstavnik ne bi usmjeravao rad prema isključivo svojim interesima i poslovnim usmjerenjima, u cilju

vlastitog boljitka. Koristi se poput sustava koji spaja organizacije da zajedničkim djelovanjem rade u cilju grupacije. Navedenim pristupom se ne djeluje isključivo po vlastitom navođenju i logici već se skupom zajedničkih ideja i rješenja ostvaruje međusobna prilagođenost i nadopunjavanje. Zajednički rad odražava se pozitivno na ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata cjelokupne grupacije te svake organizacije pojedinačno.

S obzirom na uspješnost rada ovog modela poslovanja u normalnim okolnostima, smatrano je kako se u tijeku krize zajednički pristup i dalje treba primjenjivati. Shodno navedenim okolnostima, tadašnji skup ljudi preoblikovan je u krizni menadžment koji se sastaje za potrebe rješavanja problematike i nedoumica koji su uzrokovane navedenom kriznom pojavom. Krizni menadžment grupacije Grand Automotive čini sedam članova, od kojih svaki član vodi poslovanje pojedine organizacije unutar grupacije. U kriznom timu nalaze se izvršni direktori organizacija Autoto, Grand Dalewest, Hyundai Hrvatska, Grand Automotive zastupanje u osiguranju te Move on mobility solutions. Svaka organizacija bavi se pojedinim dijelom određenog posla.

Uz ključnih sedam članova kriznog tima, u razmatranje krizne pojave uključena je i osoba koja je glavna za informatički sustav unutar grupacije te osoba koja je ključna za financije. Kako bi mreža sudionika grupacije u tijeku trajanja krize mogla neometano komunicirati i iznositi vlastite ideje, koristili su se sljedećim kanalima komunikacija:

- Microsoft Teams;
- Whatsapp;
- e-mail.

U tijeku definiranja kriznog menadžmenta, uz prisustvo pandemije, na području Hrvatske se provodila karantena. Provedenim mjerama zaštite, onemogućena su kretanja te grupna sastajanja veće skupine ljudi, zbog čega krizni tim komunikaciju započinje putem online platforme Microsoft Teams. Navedena platforma, služi za provedbu sastanaka na daljinu, koji se tada uvode dva puta tjedno. Naredni periodi zatvaranja u određenim dijelovima poslovanja u potpunosti obustavljaju poslovne aktivnosti i priljeve prihoda što za menadžere otvara prostor u razmatranje problematike i razmišljanje u cilju opstanka poslovanja. Drugi korišteni oblik komunikacijskog kanala je mail, čija je funkcija za pružanje vlastitih ideja izvan formalno definiranih sastanaka. Komunikacija mailom se koristila kao prilika za iznošenje vlastitih ideja i prijedloga te se povratno očekivalo njihovo razmatranje ili odbijanje od strane drugih članova kriznog menadžmenta. Članovi su imali mogućnost iznijeti probleme i nedoumice sa kojima se

susreću u vlastitom poslovanju. Može se reći kako je e-mail komunikacija za krizni tim grupacije korištena poput portala za dijeljenje informacija te davanje vlastitih i individualnih ideja, od kojih su neke bile neupotrebljive i ponekad neshvatljive no smatralo se kako ni jedna ideja nije pogrešna već da može poslužiti kao pokretač za stvaranje dobrog i kvalitetnog poslovnog rješenja. Treći komunikacijski kanal korišten je putem društvene mreže Whatsapp. Navedena aplikacija korištena je za veću dostupnost i brzinu odgovora prilikom dobivanja potrebnih informacija i postavljenih nedoumica.

Nakon utvrđenih planova i izrečenih ideja, sastavljaju se potencijalna rješenja, koje članovi kriznog tima tada prezentiraju izvršnom direktoru te glavnoj financijskoj direktorici grupacije, te se posljedično dalje izvještavaju vlasnici Grand Automotive-a.

Krizni tim u borbi protiv pandemije Covid-19 stvara uranjene i pravovremene reakcije. Članovi tima su svojim idejama i rješenjima preduhitрили vlasnike grupacije, kako im se ne bi nametale definirane odluke što činiti po pitanju nastavka poslovanja i daljnjeg opstanka. Zajedničkim snagama, dogovorima i internom komunikacijom odlučuje prilagoditi rad organizacija i čitave grupacije, nestabilnim uvjetima i novom okruženju. Razmišljanja su kako je najznačajnije umanjiti troškove, kao posljedična reakcija na pad poslovnih prihoda. Fokus je na opstanku i preživljavanju grupacije u nestabilnim uvjetima. Ideja vodilja je činiti najbolje za zaposlenike, rad organizacija te zajednički djelovanje u sklopu grupacije. Neprihvatljiva im je činjenica o provedbi promjena koje nisu donesene njihovim izborom i trudom.

U trenutku reakcije i borbe protiv pandemije, članovi tima su shvaćanja kako njihove odluke nisu idealne, no ovakav pristup smatraju jednim prihvatljivim, gdje mogu dijeliti svoje strahove, ideje i ambicije. Kontinuirano razmišljaju i propitkuju potencijalne opcije u trenucima krize. Direktor organizacije Autoto navodi: „Ukoliko želiš doći brzo do cilja ideš sam, no ukoliko želiš doći daleko, ideš sa skupinom ljudi, zajedničkim snagama.“

Posebnost navedenog tima očituje se u činjenici kako se sastoji od osoba drugačijih razmišljanja i stavova te upravo navedena raznolikost ih čini uspješnom cjelinom jer se idejama, prijedlozima i odlukama međusobno nadopunjuju. Navedena stavka utječe na kontinuirano propitkivanje i razmišljanje o definiranoj odluci, je li ona ispravna, kako je poboljšati i učiniti boljom. Različitost članova kriznog menadžmenta stvara utjecaj i na njihovu kriznu komunikaciju o utjecaju pandemije na poslovanje grupacije i pojedine organizacije te promjenama koje se planiraju provesti u cilju opstanka na tržištu. Krizna komunikacija koju članovi tima provode sa zaposlenima na nižim razinama rada se prikazuju kroz tri kategorije.

- komunikacija sa isključivo najbližim članovima organizacije;
- preusmjeravanje krizne komunikacije na izvršnog direktora i glavnu financijsku direktoricu grupacije;
- komunikacija s najbližim članovima organizacije te preostalim zaposlenima.

Određena skupina članova kriznog tima primjenjuje prvi pristup kojim se sva potrebna komunikacija izriče isključivo najbližim članovima tima organizacije (voditeljima) te se smatra kako se daljnja komunikacija ne smije širiti prema nižim razinama zaposlenih. Drugim pristupom skupina članova kriznog tima odlučuje kriznu komunikaciju preusmjeriti prema najvišoj razini hijerarhije grupacije te se smatra kako je najbolja odluka da oni nižim razinama zaposlenih prezentiraju promjene koje će biti provedene, čime se u određenoj mjeri odlučuju osloboditi odgovornosti. Trećim pristupom skupina članova kriznog tima nastoji prezentirati širu perspektivu nadolazećih događaja koji su nastaju pod utjecajem pandemije, svojim najbližim članovima tima (voditeljima). Navedenom komunikacijom cilj je stvoriti širu sliku, razumijevanja te povratnu informaciju. Za stvaranje povjerenja i sigurnosti od strane zaposlenih na nižim razinama, komunikacija je provedena i prema njima no s ograničenom širinom kako bi dobili potrebnu količinu informacija koja će im koristiti u daljnjem radu te kako bi se osjećali dobro čak i u tako izazovnim trenucima.

### **5.3. Cilj istraživanja**

Empirijsko istraživanje u okviru kvalitativnog istraživanja provedeno je u svrhu proučavanja utjecaj pandemije na implementaciju menadžmenta promjena unutar grupacije. Temeljem provedenog istraživanja definirani cilj je, intenzitet i mjera utjecaja krize na implementaciju promjena unutar grupacije Grand Automotive. Navedenim istraživanjem želi se utvrditi značajnost pandemije i njezinog djelovanja na provedene promjene unutar grupacije te utjecaj implementiranih promjena na budući tijek poslovanja grupacije i svake pojedine organizacije unutar nje.

### **5.4. Metodologija istraživanja**

Priprema prije provedbe dubinskog intervjua započeta je korištenjem sekundarnih izvora, poput web stranica grupacije te organizacija koje posluju unutar nje, zbog postizanja više razine informiranosti o radu grupacije te educiranja o proizvodima i uslugama koje nudi.



Za provedbu empirijske analize, kao osnovna metoda istraživanja korišten je dubinski intervju na uzorku ispitanika. S obzirom na poziciju rada ispitanika, uzorak je podijeljen u tri kategorije: direktori organizacija, voditelji organizacija te financijska direktorica grupacije. Za potpunost istraživanja korištena su tri različita obrasca pitanja za intervju koji su prilagođeni radnoj poziciji pojedinog ispitanika. Unutar istraživanja korišteni su namjerni uzorci stručnjaka, koji su upoznati sa promjenama uvedenim u organizacijama, utjecajem promjena na rad grupacije te značajnosti pandemije za provedbu promjena. Prije realizacije istraživanja, potencijalni ispitanici su kontaktirani putem e-maila. Intervjui su održani u srpnju 2022. godine, uživo, u uredima ispitanika u Zagrebu. Za provedbu dubinskog intervju korištena su strukturirana pitanja uz mogućnost pružanja spontanijih odgovora i izražavanje vlastitog mišljenja. Tijekom davanja odgovora, ispitanici su snimani diktafonom te su njihovi odgovori zabilježeni pismeno u word dokumentu. Vremensko trajanje intervju ovisilo je o dostupnosti ispitanika. Najkraći intervju trajao je 10 minuta, a najduži 45 minuta.

Nakon analiziranja odgovora pojedine kategorije ispitanika, primijenjena je metoda sinteze za stvaranje ukupnog zaključka između prvog dijela rada, koji je temeljen na sekundarnim podacima te drugog dijela rada koji je temeljen na primarnim podacima, metodom dubinskog intervju. Prva kategorija ispitanika su direktori zatim voditelji i na kraju financijska direktorica grupacije, za pružanje sveobuhvatne slike promatrane pojave i istraživačkog pitanja. Svaka kategorija intervju se u nastavku ovog potpoglavlja detaljnije opisuje kroz dobivene rezultate.

Intervjuima provedenim sa direktorima organizacija, koji posluju unutar grupacije Grand Automotive, stvara se uvod u razmišljanje kriznog menadžmenta u tijeku trajanja pandemije Covid-19 te posljedičnim reakcijama na njezin utjecaj u vidu uvođenja promjena u poslovanje. Pitanja koja su postavljena ispitanicima mogu se prikazati kroz tri međusobno povezane cjeline. Prvom cjelinom istražuju se utjecaji pandemije na poslovanje organizacija. Drugom cjelinom prikazuju se stavovi i razmišljanja direktora o intenzitetu utjecaju navedene krize na poslovanje te provedbu promjena u cilju daljnjeg rada i opstanak, dok treća cjelina ukazuje na prednosti i nedostatke pandemije te provedenih organizacijskih promjena na trenutni i budući rad.

Dubinski intervju proveden sa voditeljima organizacija navedene grupacije, za cilj ima istražiti stavove i mišljenja ispitanika o utjecaju pandemije na organizacijske promjene, koje se provode u trenutku njezinog djelovanja. Proučava se jesu li se, te ukoliko da, u kojoj mjeri promjene odrazile na način rada voditelja, njihovog odjela i zaposlenih unutar njega. Postavljena pitanja prikazuju kroz tri cjeline. Prvom cjelinom proučava se utjecaj pandemije i provedenih organizacijskih promjena na rad voditelja te odjela i zaposlenih, nad kojima imaju vodstvo,

drugom cjelinom se izučavaju stavovi o intenzitetu utjecaja pandemije na implementaciju organizacijskih promjena, a trećom cjelinom se ispituju stavovi voditelja o utjecaju provedenih organizacijskih promjena na njihovu kvalitetu rada.

Treći, ujedno i posljednji dubinski intervju, proveden je sa glavnom financijskom direktoricom grupacije Grand Automotive, Navedenim istraživanjem stvara se ukupna slika o utjecaju pandemije na provedbu organizacijskih promjena na razini čitave grupacije. Utvrđuju se mjere provedene na razini grupacije u cilju ostanka tijekom djelovanja krize uzrokovane pandemijom Covid-19 te kako je i na koji način pandemija utjecala na proces provedbe upravo tih organizacijskih promjena.

## **5.5. Rezultati istraživanja**

U svrhu istraživanja korišten je uzorak od 12 ispitanika, koji obuhvaća tri ispitanika ženskog roda te devet ispitanika muškog roda. U ukupnom uzorku ispitanika, udio žena čini 25% dok udio muškaraca čini 75%.

Osnovna podjela korištena za istraživanje je prema radnoj poziciji ispitanika. Korišteni uzorak sadrži 12 ispitanika unutar kojeg je uključeno šest direktora organizacija, pet voditelja (organizacija Move on mobility solution nema zaposlenog voditelja) te jedna glavna financijska direktorica grupacije. S obzirom da se ukupni uzorak razvrstava u tri kategorije prema opisu radne pozicije koju ispitanici obavljaju, korištene su tri različite vrste upitnika za intervju.

Na samom početku intervjuja, svim ispitanicima zahvalilo se na izdvojenom vremenu u svrhu provedbe istraživanja. U cilju zadržavanja privatnosti njihovih identiteta, obaviješteni su o navođenju isključivo njihove radne pozicije koju obavljaju. Informirani su kako se dobiveni podaci koriste u svrhu pisanja diplomskog rada te da se neće koristiti ni u koje druge svrhe.

Svaki intervju započeo je neformalnom komunikacijom, predstavljanjem organizacija i grupacije te obrazloženjem funkcija koje pojedini ispitanik obavlja. Nakon kratkog uvoda, ispitanici su započeli odgovarati na pitanja.

### **5.5.1. Rezultati dubinskog intervjuja s direktorima organizacija**

U trenutku nastupa krize uzrokovane bolesti Covid-19 stvara se nepovoljni utjecaj na rad čitavog gospodarstva te velikog broja industrija unutar njega. Jedna od industrija koja je suočena s nepovoljnim utjecajem navedene krize je upravo i autoindustrija, kojoj pripada i

grupacija Grand Automotive. Na početku provedbe dubinske analize na uzorku od šest direktora organizacija navedene grupacije, otkrivaju se izazovi svake pojedine organizacije u trenutku nastupa pandemije.

Na organizacije koje se bave nabavom vozila marki Ford i Hyundai, direktori navode kako je pandemija utjecala na smanjenje potražnje za vozilima od strane kupaca. U tim trenucima, posebna važnost pridaje se osiguravanju optimalne količine zaliha vozila, koja se rasprodaje u dogovorenom vremenskom periodu. Fokus je na prodaji kako zalihe ne bi zastarijevale, čime se ograničava mogućnost dodatnih troškova poslovanja, koji su u tim trenucima nedopustivi. Direktori organizacija Grand Auto i Autoto navode kako je po pitanju njihove maloprodaje poseban izazov u trenutku provedbe mjere zatvaranja u trajanju od dva mjeseca, kada su im prihodi svedeni na nulu. Organizacija Grand Auto u tim trenucima, jedini priljev prihoda ostvaruje od servisiranja vozila. Direktor organizacije za dugoročni najam vozila navodi kako pandemija na njihovo poslovanje utječe kroz smanjenje plasmana i investiranja u vozila, čime se smanjuju prihodi poslovanja, što posljedično uzrokuje potrebu za minimiziranjem poslovnih troškova. Direktorica agencije za posredovanje u osiguranjima ističe kako pandemija nije stvorila značajne izazove na njihovo poslovanje te da je jedina vidljiva stavka smanjenje prihoda od premije novougovorenih polica osiguranja.

Različito utjecaja pandemije na poslovanje organizacija, stvara potrebu za implementacijom organizacijskih promjena te pružanja opreznijeg pristupa prema poslovnim aktivnostima, u cilju prilagodbe izazovnoj okolini. Direktor organizacije Grand Dalewest, navodi kako su uvedene promjene u poslovanju mogućnost duže odgode plaćanja vozila partnerima uz uvjet plaćanja neposredno nakon njihove naplate, preuzimanje većeg troška sniženja kao organizacija iz uvoznčkog dijela marže, odvajanje kao zaseban poslovni subjekt od organizacije Grand Auto, smanjenje troškova za marketing te smanjena popunjenost kapaciteta vozila zbog manje kupovine od strane potrošača. Direktor organizacije Hyundai Hrvatska, ističe smanjenje nabave vozila, troškova za oglašavanje te je provedena mogućnost odgode plaćanja partnerima. Organizacija Grand Auto uvodi promjene po pitanju veće dostupnosti i prisutnosti na internetu, unaprjeđenja vlastite web stranice te omogućavanje korisnicima veće dostupnosti informacija o proizvodima koji se nude. U sklopu servisnog centra omogućeni su prikupi vozila sa kućne adrese klijenata zbog stvaranja averzije prema posjeti servisnim stanicama u tijeku utjecaja pandemije. Direktor organizacije Autoto ističe kako su također uveli promjene po pitanju unaprjeđenja vlastite internetske stranice kako bi klijenti sve potrebne informacije o vozilima mogli dobiti iz udobnosti vlastitog doma, ukinut je postprodajni dio iz poslovanja te je isti

usmjeren na organizaciju Grand Auto radi bolje iskorištenosti kapaciteta. U organizaciju Grand Automotive zastupanje u osiguranju, provedena je veća razina automatizacije i digitalizacije posla. Direktor organizacije Move on mobility solution istaknuo je kako nisu uvedene značajne promjene već je posebna pažnja pridana rizicima i plasmanima, kako ne bi nastajali potencijalni i neplanirani troškovi u poslovanju.

Smanjenim priljevom poslovnih prihoda na razini pojedinih organizacija i čitave grupacije Grand Automotive, posljedično se provode mjere smanjenja zaposlenih, reorganizacije radne snage te utjecaja na njihovu razinu dohodaka. U uzorku od šest ispitanika, tri direktora organizacija navode kako zbog potrebe za smanjenjem poslovnih troškova, nemogućnosti plaćanja ili zbog financijskog boljitka grupacije su primorani otpustiti dio radne snage. Uključujući isti uzorak ispitanika, pet direktora organizacija navodi kako su smanjili dohotke zaposlenima, te tri organizacije prema odgovorima direktora, provode reorganizaciju radne snage prema drugim odjelima ili organizacijama grupacije Grand Automotive.

Ispitanici navode kako je dio implementiranih organizacijskih promjena isključivo produkt pandemije Covid-19, dok su pojedine promjene unaprijed planirane i prije njezine pojave te su i dalje prisutne u poslovanju. Svi ispitanici smatraju da je utjecaj krize uzrokovane pandemijom Covid-19 na unaprijed planirane organizacijske promjene utjecao da se provedu bržim intenzitetom i u kraćem vremenskom roku u odnosu na prethodno definiran period provedbe.

Svi ispitanici potvrđuju kako je pandemija pridonijela učenju i shvaćanju o nepredvidivosti okoline, kako su promjene ključan dio u održavanju rada tijekom takvog trenutka te za daljnji razvoj. U trenucima pandemije, organizacije razvijaju i usmjeravaju poslovanje se novim pristupima i metodama koje su i danas primjenjive u njihovom načinu rada, a svakako su unaprijedile rad ka boljem. Nadovezujući se na prethodno, ispitanici su stajališta kako su kriza i provedba organizacijskih promjena pozitivno utjecale na poslovanje te omogućile daljnji razvoj i napredak grupacije.

### **5.5.2. Rezultati dubinskog intervjua s voditeljima organizacija**

Kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 stvara utjecaj na poslovanje grupacije Grand Automotive i organizacija koje posluju unutar nje. Direktori organizacija u cilju opstanka i prilagodbe izazovnom okruženju su primorani implementirati organizacijske promjene u poslovanje. U nastavku se detaljnije prikazuje kako su navedene promjene komunicirane prema njihovim voditeljima. Svi ispitanici uzorka ističu kako je krizna komunikacija o implementaciji

promjena prema njima provedena efikasno, razumljivo i pravovremeno. Prema određenoj skupini ispitanih voditelja komunikacija je provedena putem maila dok je prema određenima ostvarena direktna komunikacija sa direktorima. Ispitanici ističu kako nedovoljna upoznatost o zdravstvenoj krizi stvara potrebu za dodatnim praćenjem medija te odluka stožera o adekvatnom ponašanju i pridržavanju propisanih mjera.

Pandemija svojim utjecajem utječe na provedbu promjena u radu voditelja, njihovih odjela i zaposlenih. U trenutku definirane mjere zatvaranja od strane Vlade, ispitanici iznose potvrdne odgovore o promjenama njihovog načina rada. U navedenim trenucima posao započinju raditi od kuće, kasnije uz mogućnost hibridnog rada, ovisno o broju zaraženih osoba. Voditelji organizacija Grand Dalewest i Hyundai Hrvatska navode kako u trenucima zatvaranja, sastanke sa dobavljačima i distributerima provode putem online platformi. Odjeli maloprodaje u tim trenucima nemaju mogućnost obavljanja posla te zaposleni uz nemogućnost rada dobivaju potporu u obliku dohotka plaća. Voditelj organizacije Grand Auto navodi kako u trenutku nemogućnosti rada maloprodaje i ostvarivanja prihoda, jedini uvid primitaka je u postprodajnom dijelu odnosno servisnim centrima. Dok je posao voditelja navedene organizacije usmjeren na rad od kuće, servisni centri primjenjuju metodu rada u smjenama. Smjenski rad otežao je mogućnost međusobne zaraze zaposlenih, a poslovna aktivnost se i dalje mogla odvijati uz neometano ostvarivanje prihoda. Voditelj maloprodaje organizacije Autoto navodi kako u trenutku ukidanja mjere zatvaranja zaposlenici maloprodaje također započinju uvoditi smjenski rad te su ukinute probne vožnje u cilju sprečavanja zaraze zaposlenih i klijenata.

U ukupnom uzorku od pet ispitanika, dva voditelja organizacija navode kako se prije pojave pandemije nisu susretali sa organizacijskim promjenama koje su utjecale na njihov način rada. Voditelji organizacija koje se bave nabavom vozila marki Hyundai i Ford navode kako je promjena, koja je utjecala na njihov način rada te je nastala prije pojave pandemije Covid-19, ujedinjenje Forda i Hyundaia pod vodstvom zajedničke uprave. Voditelj prodaje organizacije Autoto navodi kako su se promjene nastale prije pojave pandemije odnosile na promjenu radnog okruženja. Većim razvojem organizacije i obujma posla, stvorila se potreba za većim prostorom i preseljenjem iz Sesveta na Jankomir.

Voditelji su u tijeku provedbe promjena unutar organizacije i odjela, imali obvezu i potrebu komunicirati sa zaposlenima. Tijekom komuniciranja i informiranja zaposlenih o promjenama, svi ispitani voditelji navode kako nije postojala razina otpora te se ista zbog toga nije trebala

otklanjati. Navode kako su zaposleni bili svjesni utjecaja krizne pojave te su znali da promjene implementirane u poslovanju se provode u cilju opstanka i pružanja mogućnosti daljnjeg rada.

Voditelji četiri organizacija navode kako dio promjena nije nastao isključivo produktom pandemije Covid-19, no promjene koje ističu da su potaknute navedenom pojavom je veća fleksibilnost u radu (mogućnost obavljanja poslova od kuće), održavanja poslovnih sastanaka putem online platformi (čime se skratilo vrijeme organiziranja i provedbe istih) te smanjenje dohotka zaposlenima. Voditelj organizacije Autoto smatra da promjene koje su utjecale na njegov način rada i rad zaposlenih unutar odjela koji vodi, su isključiva posljedica nastale pandemije. Voditelji također kao i direktori ističu da promjene koje su prethodno planirane zbog djelovanja navedene krize su provedene u znatno kraćem vremenskom roku od onoga što je predviđeno u normalnim okolnostima.

Po pitanju povećanja kvalitete rada voditelja i zaposlenih, voditelj organizacije Grand Dalewest ne smatra pretjerani odmak budući da su i prije utjecaja krize imali poprilično fleksibilan način rada koji i dan danas održavaju. Voditelji organizacija Hyundai Hrvatska i Grand Auto istaknuli su prednost u smislu digitalizacije sastanaka i ubrzavanja poslovnih procesa, čime je ograničeno vrijeme u provedbi i organizaciji istih, što potiče višu razinu kvalitete rada. Voditeljica agencije za zastupanja u osiguranju kao pozitivnu stavku utjecaja pandemije i promjena ističe višu razinu automatizacije i digitalizacije, čime su ograničeni operativniji dijelovi posla te sada imaju prostora posvetiti se zadacima od veće važnosti. Manja zasićenost u obavljanju poslovnih zadataka je poboljšala kvalitetu rada na znatno višu razinu. Voditelj organizacije Autoto kao pozitivnu stavku utjecaja pandemije i implementacije poslovnih promjena u poslovanje navodi veći fokus zaposlenika na održavanju i brizi o vozilima prije pojave potencijalnih kupaca, te manje posjete nezainteresiranih kupaca u salone, čime zaposlenici imaju veći vremenski prostor za kvalitetno pružanje usluge ozbiljnim kupcima.

### **5.5.3. Rezultati dubinskog intervjua s financijskom direktoricom grupacije**

Provedbom dubinskog intervjua sa glavnom financijskom direktoricom grupacije, dobiva se cjelokupni uvid na pojavu pandemije s aspekta čitavog društva te reakcije grupacije u cilju obrane od neželjenih utjecaja navedene krize.

U trenutku nastupa pandemije i stvaranja izazova za poslovanje grupacije Grand Automotive, fokus je na stvaranju brze reakcije i provedbe kvalitetnih odluka. Ispitanica navodi kako se u navedenim trenucima izuzetna važnost pridaje obrtajima zaliha jer shvaćaju kako njihova

stabilnost stvara posljedičnu reakciju na profitabilnost, likvidnost te cijenu proizvoda koje nude. Ističe snažan fokus na stvaranju optimalne količine zaliha sa pažljivom odabranom kombinacijom proizvoda, kako ne bi došlo do njihovog zastarijevanja. Financijska direktorica kroz razgovor prikazuje kako je maksimalan trud usmjeren prema naplati potraživanja prema kupcima, u cilju otklanjanja otpisa vozila te nemogućnosti njihove naplate. Utječe se na smanjenje i reguliranje elemenata troškovne strukture u svrhu daljnjeg opstanka i rada.

Izazvana utjecajem pandemije grupacija je djelovala u cilju prilagodbe nepredvidivoj i promjenljivoj okolini te se u poslovanju potiče svijest o potrebi za uvođenjem promjena kroz pojedine segmente poslovanja. Ispitanica navodi kako se smanjenjem zaliha smanjila količina nabave i financiranja zbog manjeg obujma odvijanja poslovnih aktivnosti.

Izazvani utjecajem pandemije, ispitanica navodi, kako su u cilju prilagodbe tako nepredvidivoj i promjenljivoj okolini svjesni potrebe za uvođenjem promjena u određene segmente poslovanja. Navodi kako su u zalihama smanjili količinu nabave i financiranja istih zbog smanjenog odvijanja poslovnih aktivnosti. Potraživanja prema kupaca su strogo kontrolirana i velika važnost je pridana njihovoj pokrivenosti putem bankovne garancije. Ispitanica ističe kako se u tim trenucima smatralo ključnim održavati financijsku disciplinu sa partnerima, zbog otklanjanja mogućnosti o potencijalnim kašnjenjima, čime se umanjuje rizik od stvaranja nedopuštenih troškova za grupaciju. U društvu, veliki dio troškovne strukture zauzimaju zaposlenici, te je očekivana potreba za uvođenjem promjena i u ovom dijelu grupacije. Kao prve promjene učinjene prema zaposlenima su smanjenje njihovih dohodaka zbog želje za stvaranjem minimalnih promjena i smanjenja među njima u vidu dobivanja otkaza. Cilj je bio pružiti maksimalnu potporu djelatnicima u neizvjesnim vremenima. Potreba za dodatnim smanjenjem troškova poslovanja, utječe na stvaranje promjena u smislu restrukturiranja zaposlenih. Djelatnicima se omogućava daljnji rad na drugim radnim pozicija ili privremeno pod vlasništvom drugih organizacija, koje pripadaju grupaciji ili posluju izvan nje. Takav potez proveden je zbog potrebe za smanjenjem financijske preopterećenosti grupacije. Posljednja mjera tada provedena među zaposlenima je otpuštanje dijela radne snage. Usporedbom podataka zaposlenih prije pojave pandemije i nakon njenog utjecaja, uočava se smanjenje od 28%. Manji obujam prodajnih i poslovnih aktivnosti stvara potrebu za umanjnjem troškova marketinga jer u trenucima manjeg obujma posla je smatrano da nisu neophodni za nastavak poslovanja.

Ispitanica navodi kako za uspješno ovladavanje krizne pojave je vrlo važno otkloniti trome i fiksne strukture te stvarati fleksibilne. Smatra kako učestalijim dolaskom izazovnih i

nepredvidivih vremena, fleksibilnost, želja za stjecanjem novih vještina i učenja omogućavaju budućim generacijama i svakoj organizaciji da savladaju nepovoljne utjecaje trenutnih i nadolazećih kriznih pojava. Kao pozitivnu stavku promatrane pandemije naglašava mogućnost alternativnog promišljanja, što je na razini grupacije primijenjeno. Navodi kako više nego ikada shvaćaju važnost veće usmjerenosti prema klijentima te poticanja više razine komunikacije i dostupnosti prema njima kroz različite kanale. Financijska direktorica istaknula je značajan utjecaj pandemije u implementaciji menadžmenta promjena unutar poslovanja grupacije. Navodi kako je kriza svojom prisutnošću stvorila potrebu uvođenja iznenadnih i neplaniranih promjena te je dodatno pridala na važnosti prethodno planiranim promjenama. Umjesto odgode od provedbe planiranih promjena, njihova implementacija je zbog utjecaja pandemije obavljena dinamičnije i brže.

## **5.6. Ograničenja provedenog istraživanja**

Na temelju provedenog istraživanja, spoznaje se kako postoje četiri ograničenja koja se mogu prikazati kroz sljedeće stavke: kvantitativni dio, uzorak, geografski aspekt i istraživačka metoda.

Ograničenje istraživanja koje se odnosi na kvantitativni dio ukazuje na mogućnost upotrebe kvantitativnih podataka. Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada, koristi kvalitativne analize kako bi se prikazao utjecaj pandemije na implementaciju promjena unutar organizacija i grupacije, intervjuiranjem zaposlenih. Isto se može proširiti proučavanjem istraživačkog pitanja s financijskog aspekta, odnosno korištenjem kvantitativnih podataka (financijski izvještaji grupacije). Nakon utvrđivanja utjecaja pandemije na provedbu određene organizacijske promjene, od koje se može spomenuti promjena po pitanju smanjenja organizacijskih troškova. Korištenjem financijskih izvještaja mogao bi se dobiti precizni uvid o tome u kojoj mjeri su se smanjili troškovi organizacija i grupacije nakon nastupa pandemije. Korištenje kvantitativnih podataka moglo bi se primijeniti i na druge organizacijske promjene, uvjetovane pandemijom, koje se prikazuju brojčano u izvještajima grupacije.

Drugo ograničenje koje se odnosi na provedeno istraživanje je uzorak. Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada, u uzorku primjenjuje tri razine zaposlenih unutar hijerarhije grupacije. Najviša razina hijerarhije koja je korištena u uzorku obuhvaća financijsku direktoricu grupacije, niža razina obuhvaća direktore organizacija, koji pripadaju promatranoj grupaciji te kao najniža razina unutar uzorka su obuhvaćeni voditelji organizacija koje pripadaju



grupaciji. Provedeno istraživanje može se proširiti dodavanjem još jedne ujedno i najviše razine hijerarhije grupacije, uključivanjem glavnog direktora grupacije koji se poslovno nalazi na višoj poziciji od glavne financijske direktorice. Također proširenjem i uzorka voditelja, jer su ispitivani po jedan voditelj unutar pojedine organizacije te se dobio uvid o promjenama koje su utjecale isključivo na njih i njihov odjel dok pojedine organizacije posjeduju nekoliko voditelja u poslovanju.

Treće ograničenje provedenog istraživanja odnosi se na geografski aspekt. U sklopu diplomskog rada, istraživanje je provedeno unutar grupacije Grand Automotive sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, gdje ista i posluje. Promatrana grupacija posluje te se nalazi i u drugim zemljama na području Adriatic regije (u zemljama bivše Jugoslavije) te u Srednjoj Europi. Istraživanje je moguće proširiti proučavanjem utjecaja pandemije na implementaciju menadžmenta promjena za istu grupaciju ali na drugim teritorijima (Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Kosovo, Makedonija, Albanija, Mađarska, Češka i Slovačka).

Posljednja ograničenja odnose se na korištenu istraživačku metodu. Autorica rada nije imala ranije iskustvo u provedbi ovakvog oblika istraživanja, zbog navedenoga se stvaraju ograničenja u njegovoj pripremi, provedbi i kvaliteti. Individualni intervjui su provedeni u tijeku ili pred kraj radnog vremena ispitanika i ispitivačice. Navedeno je sigurno u određenoj mjeri stvaralo utjecaj na njihovu koncentraciju te postoji mogućnost da bi prikupljeni podaci i odgovori bili kvalitetniji ukoliko se istraživanje provelo izvan radnog vremena. Važno je napomenuti kako su ispitanici na postavljena pitanja davali subjektivne odgovore te su na temelju njih doneseni zaključci o utjecaju pandemije na implementaciju menadžmenta promjena u poslovanju, što je dodatno ograničenje navedene istraživačke metode.

## 6. ZAKLJUČAK

Kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 stvara nepovoljne posljedice na zdravlje ljudi te odvijanje rada organizacija. U cilju lakšeg ovladavanja navedenom pojavom, važno je sudjelovati u procesu upravljanja promjenama. Za uspješno upravljanje promjenama, potrebna je uključenost kriznog menadžmenta. Zadatak kriznog tima je vodstvo, prepoznavanje i reagiranje na rane naznake krize, prikupljanje potrebne količine informacija i obavještanje dionika o njima te spremnost na mijenjanje. Industrija, čiji rad nije zaobišao utjecaj navedene pojave je autoindustrija. Riječ je vrlo intenzivnoj i dinamičnoj industriji, koja se i prije pojave pandemije susretala s brojnim vrstama kriza. Kompleksnost razvoja navedene branše, očituje se u radu na globalnoj razini jer se proizvodnja vozila i njihovih komponenti provodi u različitim zemljama svijeta. Pandemija svojim utjecajem osim što nepovoljno djeluje na zdravlje ljudi i rad gospodarstva, stvara razorne posljedice na svjetskoj razini. Karakteristike navedene krize stvaraju poremećaje u svim postupcima proizvodnje, raspoloživim troškovima i ponudi vozila. Zbog navedenih utjecaja, potražnja za vozilima premašuje njihovu ponudu što produžuje rokove dostupnosti. Potrebe potrošača se ne mogu zadovoljiti u dovoljnom omjeru, zbog čega posljedično dolazi do porasta cijene rabljenih i novih vozila. Navedene posljedice stvaraju utjecaj i u radu grupacije Grand Automotive.

Interpretacijom empirijskog istraživanja, provedenog u obliku dubinskih intervjua među zaposlenicima grupacije, dobiva se uvid u shvaćanje potrebe za provedbom promjena u cilju postizanja bolje fleksibilnosti i mogućnosti opstanka. Opisni rezultati dubinskih intervjua s direktorima organizacija potvrđuju kako je krizni tim spremno dočekao utjecaj navedene pojave te implementirao efikasne promjene u cilju njenog ovladavanja. Razlog spremnosti je provedba čestih sastanaka tima za donošenje zajedničkih rješenja prije značajnog utjecaja krize. Provedene promjene koristile su se u svrhu postizanja veće online dostupnosti prema klijentima, nižih troškova poslovanja, manjih ulaganja u marketing, investiranja i slično. Provedbom dubinskih intervjua sa voditeljima organizacija saznaje se kako je prema njima postignuta visoka kvaliteta krizne komunikacije za potrebe informiranja o pandemiji. Promjene koje su uvedene od strane direktora utječu na njihov način rada te se koriste za pružanje veće razine fleksibilnog rada, očuvanja zdravlja zaposlenika, reorganizacije i slično. Dubinskim intervjuom sa glavnom financijskom direktoricom grupacije, dobiva se sveobuhvatna slika uvođenja promjena pod utjecajem pandemije Covid-19. U prvim trenucima glavni naglasak je na zalihama jer njihovi obrtaji stvaraju značajni utjecaj na poslovanje, a posljedično padom proizvodnje i prodaje dolazi do promjena u troškovnoj strukturi poslovanja.

Temeljem odgovora uzorka ispitanika, može se zaključiti kako je utjecaj pandemije u implementaciji organizacijskih promjena unutar grupacije značajan. Zbog specifičnosti krize, osim prethodno planiranih promjena, uvedene su i one koje nisu bile unaprijed definirane. Neplaniranim promjenama potaknuta je viša razina fleksibilnosti rada (rad od kuće), promjena uvjeta prema partnerima, smanjeni su i ograničeni troškovni elementi poslovanja poput, troška prema marketingu, troška investiranja, nabavlja se manji obujam zaliha, smanjuje se trošak plaća i slično. Druga kategorija promjena je unaprijed planirana. Menadžeri su o njihovom uvođenju i provedbi u prošlosti raspravljali no smatralo se da nisu od prioritetnog značaja prije pojave krize. Takve vrste promjene, koje su uvedene unutar grupacije su: usmjerenost prema vlastitim web stranicama te njihovo ažuriranje, poticanje veće dostupnosti i informiranosti o proizvodima i uslugama koje se nude prema klijentima, veća razina interakcije sa potencijalnim kupcima putem društvenih mreža, automatizacija i digitalizacija operativnih poslova, otpuštanje viška radne snage te reorganizacija poslova. Pandemija Covid-19 svojom pojavom potiče potrebu za provedbom promjena te se brzim i dinamičnim razvojem implementiraju unaprijed planirane i neplanirane promjene.

Ukupni zaključak ukazuje kako je pandemija utjecajem potaknula implementaciju promjena većom dinamikom i u značajno kraćem vremenskom roku. Posebni naglasak u tome slučaju se stavlja na planirane izmjene jer su se predviđale uvesti u poslovanje kroz rok od par godina no zbog pojave krize se provedba značajno ubrzala. Implementiranim promjenama se stvaraju temelji za veću razinu digitalizacije unutar poslovanja te su osnaženi odnosi i međusobna povjerenja sa zaposlenicima. Zaključuje se kako je utjecaj krize pospješio provedbu učinkovitih promjena što je pomoglo organizaciji da uspješno ovlada kriznim utjecajima. Koliko su promjene efikasne ukazuje činjenica kako je grupacija ostvarila oporavak, nove investicije i razvoj kroz relativno kratki vremenski period. Iako su ispitani direktori i glavna financijska direktorica svojim odgovorima prikazali kako su i prije pojave krize imali tendenciju komunicirati o promjenama i razmatrati njihovo provođenje, pandemija Covid-19 je još jednom dokazala koliko je važno kontinuirano unapređivati poslovanje te implementirati promjene jer će u nepredvidivom okruženju njihova provedba sigurno biti značajna.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Anderson, D. i Ackerman- Anderson, L. (2021.), 7 key practices for building organizational change capability, preuzeto 18. rujna 2022. s <https://blog.beingfirst.com/7-key-practices-for-building-organizational-change-capability>
2. Babić, M. (2003.), *Makroekonomija*, Zagreb: Mate
3. BMC (2019.), Lewin's 3 Stage Model of Change Explained, preuzeto 5. svibnja 2022. s <https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/>
4. Campbell, M. (2016.), The evolution of change management, preuzeto 1. rujna 2022. s <https://www.cmcpartnership.sg/blog/the-evolution-of-change-management>
5. Coombs, W.T. (2019.), *Ongoing crisis communication*. 5<sup>th</sup> publication. Texas: SAGE Publications
6. Cornescu, V. i Adam, R. (2016.), Organizational change: managing employees resistance, u: Nicolescu, O. i Lloyd-Reason, L. (ur.), *Challenges, performances and tendencies in organisation management*, (str. 381-389), New Jersey: World Scientific
7. Corporate Finance Institute (2022.), What is the McKinsey 7S Model, preuzeto 4. svibnja 2022. s <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>
8. Crowday, N. V. (2007.), Interview with Michael Beer on Change Management, preuzeto 25. srpnja s [http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A\\_with\\_Michael\\_Beer\\_6.htm](http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A_with_Michael_Beer_6.htm)
9. de Caluwé, L. i Vermaak, H. (2003.), *Learning to change: A guide for organizational change agents*, California: SAGE Publications
10. Dujanić, M. (2004.), Upravljanje promjenama u poduzeću, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1), 39-51.
11. Funda, D. i Majić, T. (2011.), Upravljanje krizom, u: Toth, I. (ur.), *IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“* (str. 47-59), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
12. Glavaš, N. (2021.), Krizni menadžment: Kako upravljati u vrijeme krize?, preuzeto 18. rujna 2022. s <https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/>
13. Health direct (2022), What is pandemic, preuzeto 4. travnja 2022. s <https://www.healthdirect.gov.au/what-is-a-pandemic>

14. Hodges, J. (2020.), How to Manage Change During a Crisis, preuzeto 10. svibnja s <https://www.koganpage.com/article/how-to-manage-change-during-a-crisis>
15. International finance (2022.), Impact of Covid-19 on the European Union Economy, preuzeto 5. rujna 2022. s <https://internationalfinance.com/impact-covid-european-union-economy/>
16. Ivanović, V. (2014.), Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14(2), 10-28.
17. Kekarainen, H. (2022.), The return of inflation, preuzeto 18. rujna 2022. s <https://www2.deloitte.com/fi/fi/blog/finland-blog-homepage/2022/the-return-of-inflation.html>
18. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.), *Problemi kriznog menadžmenta*, znanstvena monografija, Velika gorica: Veleučilište Velika Ggorica.
19. Kotter, P. J. (1995.), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
20. Kovač, J. (2000.), Dimensions of Organizational Change, *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 5(1), 73-81.
21. Kooor- Misra, S. (2020.), *Crisis Management: resilience & change*, 1<sup>th</sup>, California: SAGE Publications
22. Kpmg KPMG (2020.), Government and institution measures in response to COVID-19, preuzeto 25. srpnja 2022. s <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/european-union-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>
23. Kulaš, A. (2011.), Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama, *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 24(1), 197-210.
24. Kunji, Ž. i Stojanović, S. (2021.), Pandemija Covid-19: Utjecaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u Republici Hrvatskoj, *Skei - Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 2(1), 16-29.
25. Lamarsh, J. i Potts, R. ( 2005.), *Uspješno upravljanje: Upravljanje promjenom do uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.
26. Lewis, G. (2006.), *Organizational crisis management: The Human Factor*, New York: Auerbach Publications.
27. Liu, Y. C., Kuo, R. L., i Shih, S. R. (2020.), COVID-19: The first documented coronavirus pandemic in history, *Biomedical journal*, 43(4), 328-333.

28. Luburić, R. i Perović, J., M. ( 2021.), Učenje u krizi i učenje iz krize, *Kvalitet & izvrsnost*, 10(1), 35-38.
29. Lucidchart ( 2022.), How to Implement Change with Kotter's 8-Step Change Model, preuzeto 4. svibnja 2022. s <https://www.lucidchart.com/blog/kotters-8-step-change-model>
30. MacDougall, A. i Ritchie, L. E. (2017.), Proactive Crisis Management: Expecting the Unexpected, preuzeto 25. srpnja s <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2017/proactive-crisis-management-expecting-the-unexpect>
31. Miljković, D. i Rijavec, M. (2001.), *Kako upravljati promjenama?*, Zagreb: IEP.
32. Mind Tool (2019.), McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, preuzeto 25. srpnja 2022. s [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
33. MindTools (2022.), The Four Principles of Change Management, preuzeto 19. rujna 2022 s [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)
34. Monks, A. i Verwey, M. (2022.), The EU economy after COVID-19: Implications for economic governance, preuzeto 5. rujna 2022. s <https://cepr.org/voxeu/columns/eu-economy-after-covid-19-implications-economic-governance>
35. Moore, S. (2021.), History of COVID-19, preuzeto 25. travnja 2022. s <https://www.news-medical.net/health/History-of-COVID-19.aspx#:~:text=The%20novel%20human%20coronavirus%20disease,since%20the%201918%20flu%20pandemic>
36. Ocm Solution (2020.), Change Management career path & salary, all you need to know, preuzeto 25. srpnja 2022. s <https://www.ocmsolution.com/change-management-career-path/>
37. Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.
38. Osmanagić-Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118.
39. Penava, S. i Šehić, D. (2014.), Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65(6), 576-597.
40. Popa I., Ștefan, S. C., Olariu, A. A., Popa Ș. C. i Popa, C. F., (2022.), Modelling the Covid-19 pandemic effects on employees' health and performance, *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1-17.

41. Priyanka, M. (2022.), Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview, preuzeto 25. srpnja 2022. s <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/>
42. Sarayreh, B. H., Khudair, H., i Barakat, E. A. (2013.), Comparative study: The Kurt Lewin of change management, *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
43. Schermerhorn, J., R. (2012.), *Management*, 11<sup>th</sup>, New York: Wailey & Sons.
44. Spring, K. (2021.), Overcoming resistance to change within your organization, preuzeto 18. rujna 2022. s <https://www.betterup.com/blog/resistance-to-change>
45. Stevens, M. (2001.), *Vrhunski menadžment*, Zagreb: Zadro.
46. Vila Maior, P. i Camisão, I. (2022.) *The pandemic crisis and European Union: Covid-19 and Crisis Management*, New York: Routledge.
47. Vučak, M. i Zelić, A. (2009.), Suvremeni pristupi kriznom upravljanju, u: Smerić, T. i Sabol, G. (ur.), *Sigurnost i obrana Republike Hrvatske u Euroatlantskom kontekstu* (str. 115-132.), Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
48. Vujić, V. (2008.), *Menadžment promjena*, Rijeka: Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo u turizmu.
49. Weber, M. i Newhouse, D. (2021.), These types of workers were most impacted by the COVID-19 pandemic, preuzeto 25. srpnja 2022. s <https://blogs.worldbank.org/jobs/these-types-workers-were-most-impacted-covid-19-pandemic>
50. Will, M., G. i Mueller-Seeger, J. (2019.), Change management: the organization as a micro–macro system, u: Mellor, R., B. (ur.), *Management for scientists*, (str. 99-111), UK: Emerald Publishing
51. World Health Organization (2020.), Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people's-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>
52. World Health Organization (2022.), Coronavirus disease (COVID-19), preuzeto 23. travnja 2022. s [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
53. Zafar, F., i Naveed, K. (2014.), Organizational change and dealing with employees resistance, *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1.: Grafički prikaz kretanja bruto domaćeg proizvoda 2017.-2020. u Europskoj uniji .....	8
Grafikon 2.: Grafički prikaz kretanja nezaposlenosti 2019-2020. godine u zemljama članicama Europske unije.....	8
Grafikon 3.:Grafički prikaz kretanja inflacije od 2019. do 2020. za zemlje članice Europske unije.....	9

## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Modeli procesa kriznog menadžmenta .....	13
Slika 2.: Faze procesa provođenja odluke .....	17
Slika 3.: Povezanost vrste promjena i pristupa menadžmenta na ishod promjene.....	18
Slika 4.: Faze procesa upravljanja promjena putem Lewinovog modela.....	19
Slika 5.: Model 7S.....	21
Slika 6.: Krivulja otpora prema promjenama .....	30
Slika 7.: Organizacijska struktura grupacije Grand Automotive u Hrvatskoj.....	35

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1.: Usporedba karakteristika sustava rukovodstva .....	12
--	----

## **POPIS JEDNADŽBI**

Jednadžba 1.: Beerova jednadžba promjena .....	20
--	----



## ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE



# INES VUKOVIĆ

STUDENTICA NA SMJERU ANALIZA I POSLOVNO  
PLANIRANJE

### OSOBNI PODACI

MOBITEL: 095 3777 141

E-MAIL: inesvukovic6@gmail.com

LINKEDIN PROFIL:

www.linkedin.com/in/inesvukovic

ADRESA: Zagreb, Hrvatska

### CERTIFIKATI I SUDJELOVANJA

- certifikat za volontiranje u udruzi eSTUDENT (eSTUDENT 2021.)
- certifikat za sudjelovanje na "Izlet na buduće radno mjesto" (eSTUDENT 2021.)
- certifikat za sudjelovanje na Financial weeku (eSTUDENT 2020.)
- certifikat iz programa Microsoft Dynamics NAV (ADACTA 2019.)
- sudjelovanje na sajmu "Vježbenička tvrtka" i osvajanje prvog mjesta za kreiranje poduzeća "Tajna čokolade"
- dodatne nagrade: najbolja prodaja i najbolji vizualni imidž poduzeća (2016.)

### VJEŠTINE

- Engleski- odlično snalaženje u govoru i pismu
- Njemački- osnovna razina znanja jezika
- poznavanje rada u Excelu, Power Pointu i Wordu
- R Studio (osnovna razina poznavanja rada u programu koja je stečena na fakultetu)
- Navision (osnovna razina poznavanja rada u programu također stečena na fakultetu)

### O MENI

Studentica sam završne godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Smatram se timskim igračem i osobom koja je motivirana, željna za učenjem i vlastitim razvojem.

### OBRAZOVANJE

#### EKONOMSKI FAKULTET

**Sveučilište u Zagrebu | rujan 2016 - trenutno**

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Smjer: Analiza i poslovno planiranje

#### DRUGA EKONOMSKA ŠKOLA

**u Zagrebu | srpanj 2012 - lipanj 2016**

### RADNO ISKUSTVO

#### ZAGREBAČKA BANKA D.D. | Asistentica u brokerskom odjelu

| rujan 2021 - trenutno |

- sudjelovanje u potpornim procesima za brokere
- poslovna komunikacija s internim odjelima banke
- komunikacija i rad s klijentima
- unos podataka u sustav te arhiviranje dokumentacije

#### eSTUDENT UDRUGA | Članica STARTER tima

| listopad 2020 - lipanj 2021 |

- rad na STARTER sustavu koji uključuje uređivanje i prosljeđivanje oglasa različitih poduzeća putem sustava mailchimp
- ispravljanje životopisa studentima
- volontiranje na projektu "Career Speed Dating"
- sudjelovanje tijekom organizacije projekta "Career Match Day" i poslovna komunikacija sa poduzećima koji su bili dio projekta
- volontiranje na projektu "Nepotrebno je nekome potrebno"

#### OTP LEASING D.D. | Asistentica u odjelu Kreditni rizik

| rujan 2019 - ožujak 2020 |

- pripremanje dokumentacije za potrebe kreditnih analitičara
- stvaranje, održavanje i unos podataka u bazu podataka
- analiza financijskih izvještaja klijenata
- komunikacija sa internim odjelima

## PRILOZI

### Prilog 1. Transkript intervjua

#### PITANJA ZA DIREKTORE ORGANIZACIJA UNUTAR GRUPACIJE

**Svjesni ste kako je pandemija zahvatila rad gotovo čitavog gospodarstva te i auto industrije. Možete li objasniti izazove i utjecaje s kojima se Vaša organizacija susretala u periodu značajnog utjecaja bolesti Covid-19?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Prvi izazov sa kojim smo se kao organizacija susretali je što nismo znali koliko značajno će se navedena pojava razvijati na tržištu. Dobavljači su stvarali pritisak da se vozila nabavljaju istom količinom no zbog tadašnjih dešavanja i neizvjesnosti smo izuzetno bili na oprezu i pratili razvoj tržišta te im dostavljali širu sliku o tome kako bi pojava mogla pogoditi tržište, kako zbog njihovog pritiska ne bi imali pre velike zalihe ne prodane robe jer bi se to značajno odrazilo na poslovanje po pitanju ostvarenih troškova. Drugi izazov je uspostavljanje optimalne količine vozila koja će se u definiranom vremenskom roku rasprodati sa kombinacijom vrsta vozila koja se najbolje prodavala u tom periodu. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „ Budući da zbog pandemije nije postojala pretjerana potražnja za vozilima od strane kupaca, izazov je bio rasprodati postojeću količinu raspoloživog lagera vozila po relativno dobroj cijeni. Kako ne bi došlo do zastarijevanja i nemogućnosti pokrića potrebnih troškova poslovanja bilo je važno osigurati optimalnu količinu zaliha u takvo neizvjesnoj i promjenjivoj okolini. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Posebni izazov je bio *lockdown* (zatvaranje), gdje smo kao maloprodaja bili u potpunosti zatvoreni te nismo ostvarivali prihode od prodaje vozila u datom periodu. Prihodi su tada pritjecali isključivo od servisiranja vozila, servisni centar je imao zatvaranje od tjedan dana, nakon čega je država shvatila bitnost njihovog rada. Još jedan od izazova je bio kako poraditi na prisutnosti među korisnicima kada smo bili fizički onemogućeni korisniku pružiti prodaju i probnu vožnju vozila. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Smanjenom prodajom rabljenih vozila prihodi su nam se gotovo prepolovili. Kao i kod Grand Auto poslovnica i vrata svojih smo morali zatvoriti, što je onemogućilo ostvarivanje prihoda od prodaje rabljenih vozila u tom trenutku. Još jedan od izazova su svakako bile i smanjene marže, što je umanjilo naše prihode u tom vremenu.“

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Kako smo tip organizacije koja je poprilično fleksibilna, jer se operativni zadaci mogu odrađivati od doma, rekla bih da pandemija nije pružila značajne izazove u našem radu. Tijek poslovanja se odvijao normalnim tempom te jedino umanjene prihode je bilo vidljivo zbog smanjene prodaje novih vozila čime su se ograničile količine pritjecanja premija od novo sklopljenih policia osiguranja. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ Utjecaj pandemije na poslovanje naše organizacije, bio je vidljiv kroz smanjeni plasman vozila i dodatnih prihoda jer smo određeni vremenski period zbog definiranih mjera bili primorani zatvoriti svoja vrata. Kako je posljedično od strane pandemije, određeni broj potrošača ostao bez poslova, stvorila se averzija i nemogućnost nabave te investiranja novih vozila. Zbog smanjenih prihoda smo morali utjecati i na ograničavanje vlastitih troškova poslovanja. Nastavno na nastalu pojavu, osim sa rizicima poslovanja smo se susretali i sa manjom potražnjom te posljedično i smanjenom ponudom vozila. “

**U trenutku kada ste primijetili navedene izazove i utjecaje za poslovanje organizacije, jeste li bili mišljenja kako je potrebno promijeniti način njezinog poslovanja, u cilju prilagodbe vanjskim izazovnim uvjetima?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Bili smo shvaćanja važnosti djelomične izmjene poslovnog modela organizacije u cilju prilagodbe utjecajima pandemije na našu organizaciju. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „ Smatrali smo važnim provesti promjene poslovanja organizacije u tijeku značajnog utjecaja navedene pojave. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Definitivno smo se morali prilagoditi uvjetima okoline, posebice jer je financijska konstrukcija bila narušena. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Da, u trenutku ne ostvarivanja poslovnih prihoda, posebice u periodu zatvaranja gdje su oni bili svedeni na nulu. Bili smo svjesni da prijašnji model rada neće biti funkcionalan u novim uvjetima te smo da ga morali poboljšati i izmijeniti. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Bez obzira na umanjene utjecaj pandemije na rad naše organizacije, bili smo svjesni potrebe za promjenom načina rada u cilju očuvanja čitave grupacije. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ Nismo značajno promijenili način rada organizacije, no svakako smo bili oprezniji prema bilo kakvim vrstama rizika i novim plasmanima. “

**U cilju prilagodbe okolini, koje ste promjene implementirali u model poslovanja Vaše organizacije?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Jedna od najvećih promjena poslovanja organizacije je bila mogućnost pružanja duže odgode plaćanja našim partnerima. Što bi značilo mogućnost isporuke robe do razine bankovne garancije, ukoliko su lageri partnera pokriveni, uz jedinu obvezu plaćanja vozila neposredno nakon naplate. Također, distributerima smo ukinuli valutu plaćanja u njihovu korist. Snosili smo kao organizacija veći trošak sniženja iz uvozničkog dijela marže. Odvojili smo se kao zaseban poslovni subjekt od organizacije Grand Auto, dok smo prije pojave pandemije poslovali pod istim poslovanjem. Smanjili smo troškove koji su bili usmjereni na marketing te taj novac transferirali tada u popuste. Sve što smo činili po pitanju troškova u poslovanju i marketinga, smo činili skromnije i tiše uz razborit pristup planiranja proizvodnje. Trudili smo se osigurati prodaju lagera u vremenskom periodu od 6 mjeseci te nakon toga ga popunjavati na kapacitet od 0,3 s naglaskom na laka komercijalna vozila, koja su se tada lakše prodavala. U 2020. godini su nastupila i lansiranja Fordovih modela Puma i Kuga te smo ih promovirali skromnije s manjim budžetom. Tada smo među prvima u Hrvatskoj nudili opciju 360 vizualizacije, gdje su korisnici mogli virtualno ući u prostor novih automobila.“

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „Kako je postojala manja potražnja za vozilima od strane kupaca, morali smo djelovati u smjeru smanjenja nabave novih vozila te također pripaziti da trenutni lageri vozila ne zastarijevaju (time opada njihova vrijednost) te da se rasprodaju u što kraćem vremenskom periodu. Partnerima smo omogućili odgodu plaćanja no uvijek smo obraćali pozornost da ta odgoda ne bude prekoračena od dogovorene kako ne bi ulazili u neplanirane troškove koje smo pokušavali u što većoj mjeri ograničiti. Shodno smanjenjem troškova i smanjenom potrošnjom od strane kupaca, manji budžet smo ulagali u reklamiranje i oglašavanje jer smo navedeno smatrali nepotrebnim u datom trenutku. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Trenutak zatvaranja našeg maloprodajnog salona, s kojim su maloprodajni prihodi svedeni na nulu, smo iskoristili kao priliku za maksimalnu dostupnost online kupovine u ovoj branši. Znamo kako je automobil vrlo otežano kupiti online

zbog potrebne fizičke prisutnosti prilikom potpisivanja dokumentacije i drugih uvjeta. Uveli smo promjene po pitanju našeg oglašavanja putem mreža, poboljšali smo funkcionalnost web stranica te omogućili veću dostupnost informacija o pojedinim proizvodima. Navedeno je provedeno u cilju promicanja naše prisutnosti i dostupnosti prema potrošačima, kako bi mogli saznati sve upite koje imaju na jednom mjestu, gdje god se nalazili. U sklopu servisnog centra, omogućili smo klijentima prikup njihovog vozila sa kućne adrese te odvoz u servisnu stanicu, kako bi im se tada olakšao proces servisa, budući da su neki imali averziju prema posjeti servisnih centara ili su bili zaraženi covidom pa nisu mogli osobno dovesti vozilo. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Jedna od promjena koju smo uveli je pružanje potpuno drugačijeg pristupa kupcima, uočili smo značajnost dobre prezentacije putem interneta. Kako nismo imali prihode koje bismo uložili u kampanje i oglašavanje, odlučili smo samostalno sa našim zaposlenicima informacijskog sustava raditi na poboljšanju vlastite internetske stranice. Cilj nam je bio navedenom promjenom kupcima omogućiti da u početnim fazama planiranja kupnje dobe adekvatne informacije iz udobnosti vlastitog doma. Prije pojave pandemije imali smo i postprodajni odjel koji smo zbog smanjenih prihoda i potrebe za ograničavanjem troškova preusmjerili prema organizaciji Grand Auto te za svaki popravljani rabljeni automobil im plaćamo naknadu za pruženu uslugu. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Kada su se zatvorile poslovnice i naši uredi, radili smo od doma što nije bilo poteškoća s obzirom na vrstu posla kojim se bavimo. Unutar poslovanja je provedena veća razina digitalizacije i automatike, koju smo u skladu s promjenama osiguravajućih kuća s kojima poslujemo implementirali i na naš način rada. Dio posla koji se prije obavljao ručno je proveden kroz nove informacijske sustave koji obavještavaju te odvijaju komunikaciju s klijentima. Provedene su i aplikativne mogućnosti plaćanja police osiguranja te prijave štete, čime se ubrzalo vrijeme procesuiranja poslovnih procesa. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ Promjene koje smo implementirali u rad organizacije su veća razina opreza prema rizicima i plasmanu. Bili smo mišljenja kako je bolje ne plasirati proizvod nego provesti plasman koji nije dobro proveden. Posebice u vrijeme značajnog utjecaja pandemije gdje je svaki provedeni trošak unutar poslovanja trebao biti dobro isplaniran. Davali smo na važnost pritjecanjima mjesečnih rata koje smo ostvarivali od dugoročnih najмова vozila. Odmah bismo reagirali u trenucima pojave različitih poremećaja u naplati jer si nismo htjeli dopuštati neplanirane troškove. “

**Je li pad prihoda i potreba za smanjenjem troškova organizacije utjecala da dio zaposlenih restrukturirate prema drugim odjelima i organizacijama, otpustite višak radne snage ili smanjite dohotke zaposlenih?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „Nažalost to predstavlja posljedicu svake krize. Naša organizacija je tradicionalno imala problema u svakoj krizi jer je socijalna i obiteljska, a vlasnici inzistiraju na tretiranju ljudi s poštovanjem. Navedeno u trenucima krize dodatno otežava provedbu mjere. U počecima smo smanjivali i rezali sve ostale troškove, kako bismo ljude mogli ostaviti na njihovim radnim mjestima. Utjecali smo na snižavanje prihoda plaća u određenim postotcima, neki ljudi nisu bili zahvaćeni navedenom mjerom dok su određenima plaće bile smanjene od 5 do 25%, ovisno o iznosu prihoda. Dio zaposlenih smo preusmjerili u druge dvije organizacije, na najam od 10 godina te smo dio nažalost morali otpustiti zbog opterećenja u našim troškovima. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „Budući da smo morali sniziti poslovne troškove, a većinski dio tih troškova se upravo odnosi na isplate plaća zaposlenima, morali smo otpustiti dio radne snage kako bismo mogli održati poslovanje na nogama te smo utjecali na snižavanje dohotka zaposlenima. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „Smanjenje troškova, svakako je utjecalo i na potrebu za reorganizacijom zaposlenih među drugim odjelima poslovanja te smanjenje njihovih prihoda od plaća. Dodatne mjere koje smo proveli u cilju prilagodbe okolini, su rad od doma te rad u smjenama (3 smjene) u servisnim centrima i maloprodaji. Možemo se pohvaliti kako u navedenim trenucima nismo morali otpustiti naš tim zaposlenih. “

**Direktor organizacije Autoto:** „Prije pojave pandemije, nudili smo vlastite postprodajne procese te pregled i pripremu rabljenih vozila. Manjkom dobivenih prihoda te pojavom i utjecajem pandemije, javila se potreba za smanjenjem naših poslovnih troškova. Izazvani utjecajem, morali smo smanjiti broj zaposlenih, odnosno preusmjeriti ih u organizaciju Grand Auto, u njihov postprodajni odjel. Naš tim ljudi smo usmjerili prema njima, kako bi se iskoristili njihovi puni kapaciteti, jer nismo mogli financirati njihove plaće u tim trenucima te kako bi naši resursi bili u potpunosti iskorišteni. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „Naše poslovanje je bilo u održivim okvirima, svakako se pretpostavljalo da će se prihodi poslovanja smanjiti. U navedenim trenucima, bili smo primorani smanjiti prihode radne snage, ne zbog naše

nemogućnosti podmirenja istih već zbog ušteda koje su bile na razini čitave grupacije. Otpuštanja nismo imali potrebe provoditi, što je svakako pozitivna stavka. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ Naša organizacija nije morala djelovati smanjenjem radne snage jer nas je ukupno jako malo te je postojala potreba za radom bez obzira na smanjenu količinu posla i prihoda. Svakako, jedna od mjera koju smo proveli je smanjenje dohotka u vidu plaća zaposlenih, koje vežu ograničavanje fiksnih troškova organizacije.“

**Smatrate li pojavu pandemije isključivim pokretačem i poticajem za provedbu navedenih organizacijskih promjena ili bi iste bilo moguće provesti i u normalnim eksternim uvjetima (bez kriznog djelovanja)?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Promjene poput smanjenja plaća zaposlenima te produljenje rokova plaćanja partnerima svakako mislim da su isključiva posljedica pandemije te da iste ne bismo provodili u normalnim uvjetima, kada navedena kriza ne bi bila prisutna. Otpuštanje i reorganizacija zaposlenih su mjere koje smo planirali provesti i prije pojave pandemije (u normalnim uvjetima) ali sporije. Odvajanje naše organizacije od Grand Auta bi se također u normalnim uvjetima provelo no ne tako naglo. Neke mjere i promjene koje smo implementirali su bile planirane i svrstane kao potrebne no ne pod kategorijom gorućih prioriteta. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „ Smanjenje dohotka zaposlenima te pogodnosti osigurane partnerima su svakako mjere koje ne bismo proveli u normalnim okolnostima bez utjecaja krize jer za istima ne bi postojala potreba. Otpuštanje dijela radne snage za koje smo uvidjeli da ne ostvaruju dovoljne poslovne rezultate smo razmatrali no vjerujemo da se ono ne bi provelo toliko velikom brzinom već kroz duži vremenski period. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Slanje zaposlenika prodaje i servisiranja na rad u smjenama te pridržavanje strogih zdravstvenih mjera uz korištenja sredstva zaštite i dezinfekcije, smatram uzrokom pandemije te iste ne bismo implementirali u poslovanje svojevoljno. Ono što smo određeni vremenski period proučavali i prije pojave pandemije je kako poboljšati našu prisutnost na online platformama te smatram da bi se iste promjene po pitanju toga provele i u normalnim vanjskim uvjetima no kroz dulji vremenski period. U trenutku pandemije smo slobodno vrijeme i obustavljenost određenog dijela poslovanja

usmjerili na online sferu kako ljudi ne bi zaboravili na nas bez obzira na fizičku spriječenost posjete. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Promjene koje smo proveli u organizaciji u tijeku trajanja pandemije smo svakako razmatrali te o njima raspravljali i u normalnim vanjskim uvjetima. Smatram da implementirane promjene bi se provele i bez pojave pandemije no kroz dulji vremenski rok, rekao bih da je pandemija svakako utjecala da se one provedu brže i naglo. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Ne bih rekla da su sve promjene bile striktno uvjetovane pandemijom no smanjenje prihoda zaposlenima bi se složila da je jer mi smo samo jedan kotačić unutar grupacije čiji je utjecaj pandemije u tom smislu zahvatio i naše poslovanje. Smanjenje prihoda zaposlenima svakako nije bila mjera koja se provodila isključivo na našoj organizaciji već i u ostalim dijelovima grupacije. Promjene po pitanju veće digitalizacije i automatizacije smo raspravljali prije pojave pandemije na sastancima no bez njezinog utjecaja smatram da bi se iste provele kroz znatno duži vremenski rok. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ Implementirane promjene ne smatram uzrokovane isključivo zbog pandemije jer su postojali brojni utjecaji koji su pogodili autoindustriju i prije njezine pojave, zbog kojih je postojala potreba za uvođenjem promjena u našu organizaciju. Svakako smatram da je utjecaj pandemije odigrao da se sve te promjene provedu puno brže i u kraćem vremenskom roku. “

**Smatrate li pandemiju pojavom, koja Vam je dala neka nova znanja, učenja i iskustva po pitanju rada organizacije te uvođenju promjena?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Sigurno je. Imali smo sreću što smo navedenu krizu prošli kao članovi Europske Unije te smo sa viškom robe lakše mogli manipulirati u tom periodu te ga prebacivati na neka nova tržišta. Puno smo više i pažljivije radili sa svojom mrežom i ostvarivali puno bolje odnose s bankama radi zaštite vlastitih novčanih tijekova u svrhu dovoljnih linija za kreditiranje. Znatno više smo se okrenuli radu sa leasing kućama te promišljali o načinima manjeg opterećenja za naše korisnike. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „ Uvjerenja sam da nas je pandemija naučila koliko je svaki dan nepredvidiv te da su promjene neophodne za napredak i opstanak u izazovnom okruženju. Navedena saznanja smo se trudili primjenjivati i u radu svoje



organizacije kako bismo uspjeli opstati i biti jači prema novim i nadolazećim izazovima sa kojima se možemo susresti i u budućnosti. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Pandemija nam je dala uvid i potvrdu kako se svijet može promijeniti od danas do sutra te da novonastale situacije za koje smo do jučer smatrali nezamislivima, vrlo lako mogu utjecati na organizaciju i ljude unutar nje. Shvatili smo izuzetnu važnost online komunikacije sa korisnicima i budućim klijentima i to je nešto na čemu smo intenzivno radili, konkretno smo uložili u novu web stranicu te omogućili komunikaciju s nama putem WhatsApp poziva. Izuzetno smo danas usmjereni i povezani društvenim mrežama jer to je normalan i moderan tijek kojim idemo. Možemo reći kako nas je ova pojava naučila da se dodatno, više nego ikad usmjerimo na online kanale. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Smatram da smo više no ikada naučili kako stvarnost koja je konstanta je promjena te da se stvari kontinuirano razvijaju i mijenjaju, na njih moramo biti pripremljeni i spremni. Iz navedene pojave ne mogu reći da vidim samo negativno, već da smo puno toga naučili i uvidjeli što je potrebno mijenjati te da nije sve onako kako nam se činilo u poslovanju. Neke stvari smo naučili o sebi a i o poslu. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Omogućila nam je provedbu bolje organizacije te prelazak većeg dijela posla na digitalizaciju i automatiku. Naučila nas je da ideje koje smo provodili u hodu, na sastancima i telefonski, unaprijedimo u nove sustave koji to čine za nas, čime nam se smanjio obujam posla koji smo prije morali samostalno odrađivati. Većinu tih pomagala su prvotno iskreirala osiguravajuća društva, a mi smo alate i metode dodatno proširili na naš rad kako bi se posao olakšao i kako bi klijenti bili zadovoljniji. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „ U suštini rekao bih da da. Možda podsjeti čovjeka da kada nešto ide na bolje se nikada ne treba opustiti, no svjestan sam da je životni ciklus svake organizacije jedna vijugava krivulja te da je prisutnost krize na poslovanje očekivana promjena na koju treba biti spreman. Hrvatska je zemlja koja je posebice podložna krizama i one su vrlo često prisutne. Pandemija nam je dala uvid u važnost online kanala komunikacije, te da međusobno kao organizacija i grupacija više trebamo biti dostupniji u tom aspektu. “

**Smatrate li provedene organizacijske promjene stavkama koje su pozitivno djelovale na Vaše trenutno poslovanje te koje će stvoriti utjecaj i na budući tijek poslovanja organizacije?**

**Direktor organizacije Grand Dalewest:** „ Uzevši u obzir činjenicu da smo puno brže realizirali određene planirane poslovne promjene te bili spremni na preraspodjelu zaposlenih i otpuštanje viška radne snage rekao bih da da. Brzina kojom se navedeno dogodilo se pozitivno odrazilo na našu organizaciju. Trenutno imamo dobar omjer da riječ svakog zaposlenika vrijedi. “

**Direktor organizacije Hyundai Hrvatska:** „ Provedene promjene su se svakako pozitivno odrazilo na daljnji rad naše organizacije. Određene promjene su bile planirane i prije pojave pandemije no zbog njezinog naglog utjecaja, su se iste provele kroz znatno manji vremenski rok. Sada smo u organizaciji okruženi zaposlenima koji su spremni i voljni raditi, ostvarivati zadane poslovne rezultate što će poboljšati naš daljnji napredak i razvoj. “

**Direktor organizacije Grand Auto:** „ Smatram da su provedene organizacijske promjene utjecale da dodatno osnažimo odnose i međusobno povjerenje s našim zaposlenicima. Kada uzmemo u obzir činjenicu da smo ljudima u trenucima nemogućnosti rada pružili stabilnost i sigurnost te danas, dvije godine kasnije ih uspjeli vratiti ponovno financijski i poslovno na pozicije gdje su bili i prije pandemije, sa sigurnošću mogu potvrditi bolju i jaču međusobnu sinergiju. Također, možemo se pohvaliti kako smo uveli u svoju ponudu i prodaju marke MG Motor, što znači da se kao organizacija širimo i razvijamo svoje kapacitete te zapošljavamo nove ljude. “

**Direktor organizacije Autoto:** „ Vjerujem da su provedene promjene sigurno pozitivno utjecale na nastavak rada naše organizacije i poslije djelovanja pandemije. Možemo vidjeti kako i sada kada su poslije pandemije uslijedile neke nove krize (naftna i ratna kriza) ih možemo znatno lakše izdržati te se sa njima nositi većom lakoćom. Navedeno ukazuje da su odluke o provedbama navedenih promjena bile ispravne. “

**Direktorica organizacije Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Organizacijske promjene koje smo proveli unutar organizacije su definitivno pozitivno utjecale na naš rad. Digitalizacija i automatizacija su nam olakšale provedbu poslovnih procesa te omogućile da se trenutno i u budućnosti možemo posvetiti novim izazovima i problemima sa kojima se susrećemo u poslovanju, a koje nismo imali prilike i vremena rješavati zbog prezasićenosti u rješavanju operativnih zadataka. “

**Direktor organizacije Move on mobility solution:** „Rekao bih kako su provedene promjene svakako utjecale na promjenu tijeka poslovanja organizacije. Sve se odvijalo znatno brže i dinamičnije.“

## **Prilog 2. Transkript intervjua**

### PITANJA ZA VODITELJE ORGANIZACIJA UNUTAR GRUPACIJE

**U trenutku nastupa pandemije kako su prema Vama komunicirane mjere i promjene koje su se provodile unutar organizacije?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „ Od strane direktora organizacije smo dobivali sve neophodne informacije za daljnji rad organizacije, našeg odjela i zaposlenih. te Putem medija smo pratili odvijanje pojave i zaraze te u skladu s time se pridržavali propisanih mjera. Mjerama zaštite smo bili obaviješteni i službeno preko e maila. “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „ Pisanim putem (mailom) smo dobili informacije koje su bile u skladu s preporukama stožera te je direktor s nama komunicirao ukoliko su postojale dodatne promjene koje se tiču našeg rada u organizaciji. “

**Voditelj postprodaje za organizacije Grand Auto:** „ Komunikacija je bila provedena vrlo efikasno, jednostavno i transparentno od strane vlasnika kako bi što prije uspjeli prebroditi izazovni period. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „ S obzirom da je cjelokupna pojava pandemije svima bila poprilično velika nepoznanica, pratili smo putem medija mjere opreza te kako se adekvatno ponašati u skladu sa njima. Prema nama unutar organizacije, mjere su bile jasno definirane od strane direktora po pitanju pridržavanja distance, korištenja maski te u jednom trenutku korištenje i rukavica kako se ne bismo zarazili. Prilikom posjete kupaca bilo je potrebno koristiti i sredstva za dezinfekciju te su se automobili trebali redovito dezinficirati. Način rada i promjene u poslu tijekom i nakon *lockdowna* su nam bile jasno definirane. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Od strane direktorice smo dobili jasne mjere i naputke kojih mjera se potrebno pridržavati za naredni period. Sukladno razvoju pandemije i broju zaraženih bili smo obaviješteni jasnim naputkom koje će se promjene dešavati u datom periodu. “

**Je li pandemija svojim djelovanjem utjecala na promjenu Vašeg načina rada te rada odjela? Primjerice hibridni način rada koji prije nije bio primjenjiv, rad u smjenama, dobivanje novih radnih zadataka i slično?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „ Navedena pojava je utjecala na veću prisutnost rada kod kuće, te češće provedbe sastanaka na online platformama, posebice u periodima zatvaranje (lockdowna). “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „ Za vrijeme *lockdown-a* radili smo od doma i u kratkom roku uspostavili online prodaju te osposobili distributerima rad od kuće za sve upite. Hibridni rad smo koristili sukladno broju zaraženih u Hrvatskoj i samoj organizaciji te smo sastanke odrađivali putem Teams aplikacije. “

**Voditelj postprodaje za organizaciju Grand Auto:** „ Navedena pojava je utjecala na veću prisutnost rada kod kuće. Postprodajni dio je taj koji u tijeku trajanja pandemije nije prestajao s radom. Ljudi su u datom periodu koristili vozila možda samo u manjem obimu. Naša prisutnost je bila konstantna no ne u uredima. Servisni centri su radili u smjenama, jer nije postojala potreba za osmosatno radno vrijeme te smo se prilagođavali sukladno potrebama i razini zaraze. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „ U trenutku *lockdowna*, naš salon nije radio te je tada moj posao prebačen na rad od kuće. Nakon mogućnosti otvaranja prodajne poslovnice, pridržavali smo se zdravstvenih mjera te uveli smjenski rad zbog manje mogućnosti zaraze. Bez obzira na navedene promjene, trudili smo se da posao i zaposleni u salonu ne pate te da se svaki dio posla odradi dovoljno brzo i efikasno. Zbog preporuka epidemiologa smo izbacili probne vožnje, jer nismo htjeli riskirati zdravlje zaposlenih i kupaca. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Period provedbe zatvaranja nas je prisilio na rad od kuće no to nije bio problem jer se bavimo vrstom posla koji je moguće odraditi i izvan ureda. Ono što se značajno promijenilo je operativni dio posla koji je u velikoj mjeri digitalizirat te automatiziran. “

**Jeste li se i prije pojave pandemije susretali sa promjenama koje su utjecale na Vaše radno mjesto, ili koje su uključivale promijenjeni način rada organizacije?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „ Značajna organizacijska promjena koja je nastupila prije pojave pandemije je bilo ujedinjenje Hyundai i Forda pod vodstvom zajedničke uprave, time su se donosile nove odluke i pravila na koja smo morali više skretati pozornost u radu naše organizacije u odnosu na prijašnji rad. “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „ Organizacijska promjena prije Covid-19 krize bila je jedino kada je došlo do spajanje Forda i Hyundai odnosno formiranja zajedničke uprave. “

**Voditelj postprodaje za organizaciju Grand Auto:** „ U prijašnjem radu, prije utjecaja bolesti Covid-19, se nismo susretali sa značajnim organizacijskim promjenama. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „ Promjene sa kojima sam se susretao prije pojave pandemije su se odnosile na promjenu radnog okruženja, prije smo svoj salon imali u Sesvetama, a sada smo se preselili na Jankomir. Razlog premještaja je bio zbog toga što se organizacija razvijala i rasla te nam je tadašnji prostor postao pre malen za trenutni opseg posla. Navedena promjena nam nije stvarala utjecaj na način poslovanja jer primarni odjel organizacije je prodaja i njemu je neovisno nalazili se na istočnom ili zapadnom djelu grada. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Prije pojave pandemije, nisam imala iskustva sa organizacijskim promjenama koje bi utjecale na moj način rada ili način rada organizacije u kojoj sam zaposlena. “

**Kada ste kao voditelj odjela prema zaposlenima komunicirali promjene i mjere provedbe zbog utjecaja pandemije, jesu li postojali otpori s njihove strane te ukoliko da kako ste iste rješavali?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „ Od strane zaposlenih nismo imali otpor vezan za uvođenje promjena. Rad od kuće nam je i prije pojave pandemije bio prisutan u načinu poslovanja. Uvijek nam je bilo važno ostvarivanje zadanih ciljeva i poslovnih rezultata, a manje bitno je li to ostvareno u uredu ili od kuće. Mjera smanjenja plaća je također prihvaćena od strane zaposlenih jer su bili svjesni trenutnih okolnosti te su znali kako je ovo samo privremeno rješenje u cilju opstanka organizacije. “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „ Od strane zaposlenih nismo dobili povratnu informaciju nezadovoljstva i otpora, zbog čega nije postojala potreba za otklanjanjem istih. Zaposleni u odjelu su bili svjesni trenutne situacije te da su navedene promjene provedene s razlogom. “

**Voditelj postprodaje za organizaciju Grand Auto:** „ Zapravo nije postojala nikakva razina otpora od strane zaposlenih, više su postojali upiti vezani za cijepljenje i docjepljivanje. Zaposleni su se u tim trenucima pomalo pribojavali osobnog kontakta no koristile su se mjere i

sredstva zaštite pa je navedena briga vrlo ubrzo nestala. Radnici su bili svjesni cijele situacije te su promjene u njihovom radu smatrali prihvatljivima. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „ Otpor od strane zaposlenih nije postojao, jer radnici su bili svjesni opasnosti pojave. Posebice zbog manjeg obujma zaposlenih (trenutno brojimo 9 zaposlenih) i svaka prilika za zarazu i ostvarenja bolesti bi se značajno odrazila na organizaciju jer bi tada manjkalo ljudi. U tom periodu je bila prisutna mjera, ukoliko se jedna osoba zarazi, svi kontakti bi trebali ići u izolaciju. Kako smo manja organizacija, to nam ne bi išlo nikako u korist te su naši zaposleni toga bili svjesni. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Po pitanju odvijanja zadataka svakako nisu postojali otpori, dapače postojali su interesi i potencijalna priželjkivanja o promjenama koje će nam olakšati način poslovanja. Otpor od strane zaposlenih nije postojao te smo svi u određenoj mjeri bili svjesni procesa prilagodbe te da smo i sami sudionici prilagodbe koja je neophodna u cilju opstanka organizacije i postizanja maksimuma.“

**Smatrate li promjene koje su stvorile utjecaj na Vaš način rada, te način rada zaposlenih unutar odjela koji vodite, isključivo produktom pandemije Covid-19?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „ Prije pojave pandemije smo imali mogućnost rada od kuće, odnosno fleksibilnost rada. Pojavom Covid-19 u puno većem obujmu smo radili od kuće te smo sastanke provodili isključivo na online platformama, što prije nismo imali običaj. Ne bih se složio da je ovakav oblik poslovanja nastao isključivo zbog pandemije no svakako bih rekao da je ona pospješila da se u većoj mjeri adaptiramo u korištenju online platformi za potrebe sastanaka. “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „ Provedene promjene unutar odjela nisu isključivi produkt pandemije no ona je svakako ubrzala da se u puno većoj mjeri, upotrebljavaju postojeća digitalna rješenja poput Microsoft Teamsa putem kojeg smo održavali zajedničke sastanke. Uvidjeli smo kako ovakav pristup provedbe sastanaka nam skraćuje potrebno vrijeme sastajanja te imamo definirane teme koje trebamo proći, samim time nam je i vrijeme trajanja sastanaka kraće. “

**Voditelj postprodaje za organizaciju Grand Auto:** „ Vjerujem kako bi se određene promjene unutar odjela i organizacije provele i u normalnim okolnostima dok neke provedene mjere

smatram isključivo posljedicom pandemije. Smatram kako rad zaposlenika u servisnim centrima ne bi bio ograničen na manje smjene te raspodijeljen u tri smjene, jer zbog obujma posla ne bi postojala potreba za navedenom promjenom. S obzirom na trendove koji se pojavljuju, rekao bi da su fleksibilni način rada iz vlastitog doma, sastanci održavani putem online platforma, bili predvidivi te je bilo samo pitanje vremena kada će se to realizirati. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „Smatram kako se navedene mjere i promjene ne bi uvele u normalnim vanjskim uvjetima te da su posljedica isključivo pandemije. Da nije bilo njezinog utjecaja i dalje bismo radili probne vožnje, ne bi se javila potreba za radom od kuće i u smjenama. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „Ne bih rekla da su navedene promjene isključivo uzrokovane pandemijom već da su iste bile planirane za provedbu. Vjerujem da se iste ne bi provele u tako kratkom vremenskom periodu jer jednostavno situacija u kojoj smo se našli je dovela da bržeg uvođenja istih. Nije postojalo vrijeme za odgodu, morali smo nastaviti poslovati. “

**Smatrate li promjene provedene unutar organizacije pozitivnim stavkama, koje će poboljšati uvjete i kvalitetu rada zaposlenih?**

**Voditelj nabave za organizaciju Grand Dalewest:** „Uvjeti i kvaliteta rada zaposlenih je bila i prije pojave pandemije na visokoj razini, budući da nismo bili ograničeni striktno na rad u uredima već smo imali mogućnost rada i od doma vjerujem da se ništa značajno nije promijenilo u našem radu. “

**Voditelj nabave za organizaciju Hyundai Hrvatska:** „Smatram da se provedenim organizacijskim promjenama prvenstveno stvorio temelj za buduću provedbu digitalizacije i hibridnog rada u naše poslovanje. Takav pristup poslovanja tijekom provedbe projekata bi bio adekvatniji jer djelatnik može imati veći mir i manje ometanje nego u uredu u tijeku rada na projektu. “

**Voditelj postprodaje za organizaciju Grand Auto:** „Rekao bih da je period pandemije donio pozitivne i manje pozitivne stvari. Pozitivna stavka je svakako ubrzanost u realizaciji online sastanak. Manje se vremena gubi na njihovu organizaciju te prijevoza do odredišta. Manje pozitivna stavka koja bi mogla proizaći iz toga je manje socijalizacije, jer susretima uživo se



ostvaruje bolja povratna reakcija i interakcija te bi bilo idealno da se u potpunosti ne izgubi ta fizička prisutnost koja daje posebnu notu poslovanja. “

**Voditelj prodaje za organizaciju Autoto:** „ Rekao bih kako navedene promjene su se pozitivno odrazile na kvalitetu rada zaposlenika u prodaji. Bez obzira na trenutno ublažene mjere Covid-19 bolesti, naši zaposleni se mjera i dalje pridržavaju. Intenzivnije obilaze i tretiraju dezinfekcijskim sredstvima vozila (bez obzira što su isti prethodno oprani) što prije nisu imali tendenciju raditi u tolikoj mjeri. Ja kao voditelj od njih to ne zahtijevam no vidim da oni sami osjećaju potrebu i smatraju to novim normalnim. Trenutno se smanjio ukupan broj dolazaka u salon no povećan je udio ozbiljnih kupaca u trenutku njihove posjete. Zbog navedenoga nam je puno lakše raditi s takvim kupcima jer su se oni prethodno detaljno informirali o vozilu putem našeg weba te se time i skratilo njihovo vrijeme zadržavanja u salonu. “

**Voditeljica osiguranja za organizaciju Grand Automotive zastupanja u osiguranju:** „ Vjerujem da su iz navedenih promjena proizašle pozitivne stavke po pitanju vlastitog i rada zaposlenih u odjelu. Neosporno je naglasiti koliko nam je već sada digitalizacija poslovnih procesa ubrzala cjelokupni rad te poboljšala njegovu kvalitetu. U trenucima pandemije okrenuli smo se prema obnovama postojećih polica osiguranja jer sklapanje novih polica tada nije bilo zastupljeno u značajnoj mjeri. Upravo usmjerenost prema obnovama polica osiguranja nam je pomogla da više promišljamo o poboljšanju navedenog procesa u čemu smo u konačnici i uspjeli. Trenutno imamo više vremena posvetiti se drugim problematikama poslovanja za koje nismo imali prostora prije automatizacije poslovnih procesa. “

### **Prilog 3. Transkript intervju**

#### PITANJA ZA GLAVNU FINANCIJSKU DIREKTORICU GRUPACIJE

**U trenutku nastupa pandemije te njezinog utjecaja na poslovanje Vaše grupacije Grand Automotive, koji su prvi pokazatelji na koje ste obraćali pozornost te koje je bilo važno održati stabilnima u cilju opstanka u navedenim izazovnim trenucima?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „ U slučaju autoindustrije kao i naše grupacije koja pripada navedenoj industriji, obrtaji zaliha su izuzetno važni. Riječ je o financijskom pokazatelju koji stvara utjecaj na likvidnost, cijenu proizvoda i profitabilnost. Cilj tako svake organizacije koja se bavi prodajom vozila, je osigurati što veći obrtaj zaliha, uz što kraći vremenski rok. Navedeno smo se trudili ostvariti, posebice pod utjecajem pandemije Covid-19, ostvarivanjem optimalne količine zaliha. Bilo je izuzetno važno obratiti pozornost da količina zaliha koju smo pribavljali ne bude ni prevelika ni premala te da unutar nje bude dobro sastavljen miks vozila kojim će se omogućiti njihovo plasiranje na tržište na pravilan način. Nadovezujući se na navedeno, posebno smo pazili da roba u krizi ne stari jer time ona gubi na svojoj jediničnoj vrijednosti, a tada bi to uzrokovalo dodatne troškove što si nismo mogli dopustiti. Zalihe ujedno predstavljaju i najveći rizik industrije i naše grupacije te smo se posebno posvetili tome da bude na održivoj razini. Sljedeća stavka na koju smo također obraćali pozornost u trenucima pandemije su naplata potraživanja prema kupcu kako ne bi postojali mogući otpisi ili nemogućnost naplate zaliha. Posljednje čime smo se bavili su elementi troškovne strukture grupacije te smo proučavali kako se pojedini element može smanjiti da bi nam se olakšalo daljnje poslovanje. “

**Nakon detaljnog proučavanja financijskih pokazatelja grupacije, koje ste promjene proveli u zalihama i potraživanjima prema kupcima, kako bi oni ostali na stabilnoj razini te kako bi Vaša grupacija mogla poslovati i u tako izazovnim trenucima?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „ Po pitanju zaliha prvi korak koji smo učinili je njihovo smanjenje jer smo očekivali umanjeње poslovnih aktivnosti (kupovine vozila). Shvatili smo da nema potrebe financirati velike lagere vozila jer bi nas to koštalo u smislu njihovog financiranja, skladištenja, manipulacije, transporta i slično. Takvo poslovanje nam je bilo prerizično jer nismo bili sigurni u kojem smjeru će se pandemija razvijati u budućnosti. Rast po pitanju zaliha također smo smanjili kako ne bi došlo do bespotrebnog

rasta dobavljača uz smanjenu dinamiku prometa. Potraživanja prema kupcima smo strogo kontrolirali te nam je bila važna njihova pokrivenost bankovnim garancijama. Svako vozilo koje se prodalo je moralo biti pokriveno validnom bankovnom garancijom te si tu nismo dozvoljavali prisutnost značajnog rizika. Iako smo znali da rizika nema, sebi i partnerima smo nametali financijsku disciplinu redovitog plaćanja kako se ne bi stvarala kašnjenja u plaćanju. Bez uvođenja navedene discipline, organizacija ne bi propala zbog manjka novca, već zbog nemogućnosti kvalitetnog upravljanja novcem za pokriće vlastitih tekućih obveza. Kako do toga ne bi došlo sa partnerima Forda i Hyundaia smo u tijeku trajanja pandemije, bez obzira na tempo naplate, potraživanja držali vrlo urednima. Nismo dopustili da potraživanja stare već smo isključivo tražili njihovo plaćanje po dospijeću. To su bile prve financijske mjere koje smo kao grupacija proveli: održavanje dinamike naplate potraživanja sukladno ugovorenom roku te usmjeravanje dobivenog novca našim dobavljačima. “

### **Koje organizacijske promjene ste implementirali, kako biste utjecali na smanjenje elemenata troškovne strukture grupacije?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „Zaposlenici predstavljaju jedan od bitnijih elemenata troškovne strukture grupacije, promišljali smo kako na njega možemo utjecati kako bi mogli nastaviti s poslovanjem. Prva promjena koju smo uveli po pitanju zaposlenika je smanjenje njihovih plaća. Za poslodavca to ujedno predstavlja i najtežu kategoriju u kojoj se zadire u prihode zaposlenih no za dugoročnost grupacije je to bila neophodna mjera provedbe. Pokušali smo ići sa minimalnim smanjenjima koji su bili mogući u tim trenucima, uzimajući u obzir kako svi ti zaposleni imaju i svoje obveze i troškove. Druga mjera koju smo proveli po pitanju zaposlenih je njihova reorganizacija, te smo kao posljednje djelovali u smjeru smanjenja broja zaposlenih gdje je otkaz proveden sporazumno uz davanje otpremnine. Prije nastupa pandemije, grupacija je brojala 215 zaposlenih dok trenutno nas ukupno ima 155 što ukazuje da smo smanjili ukupan broj zaposlenih za 28%. Sa dobavljačima smo pokušali dogovoriti što bolje uvjete u datom trenutku kako bismo smanjili troškovni element koji se odnosio na marketing jer nije postojala tolika potreba za njim zbog neodvicanja prodajnih aktivnosti. “

### **Iz Vaše perspektive, kako biste rekli da je pandemija utjecala na provedbu organizacijskih promjena unutar grupacije?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „ Promjene koje smo imali u dugoročnom planu provoditi, su se zbog utjecaja pandemije desile naglije i brže zbog dinamike razvoja Covid-19 zdravstvene krize. U normalnim okolnostima smo planirane promjene smatrali potrebnima no ne od isključive važnosti za naš daljnji rad. Nove okolnosti, uzrokovane pandemijom, utjecale su da promjene ipak više dobe na prioritetu. Zbog toga bih rekla da je navedena pojava utjecala da se provedene promjene implementiraju ranije i brže u odnosu na planirani period (dvije do tri godine). “

**Što biste istaknuli kao važnim za jednu grupaciju ili organizaciju, kako bi uspjela održati svoje poslovanje u izazovnom periodu kao što je to pandemija Covid-19?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „ Mišljenja sam da u bilo kojoj krizi treba znati svoje poslovne procese, ne imati tromu i fiksnu strukturu koje ne možeš u relativno kratkom vremenu pomaknuti. Osjećaja sam da dolazimo u sve "nesigurnija" vremena, gdje će novim generacijama biti neophodno poznavati neke nove vještine kao što su prilagodba, originalnost i autentičnost. Strah i panika su najgori, oni služe kao upozore na neku opasnost no dugoročno ostajanje u takvom položaju dovodi do neproduktivnosti. Vrlo ubrzo, nakon dvije godine smo se uspjeli vratiti te imamo najbolje moguće rezultate koje trenutno možemo ostvariti. Krenuli smo u nova investiranja kako bismo se što bolje usmjerili prema potrošačima i ponudili im što bolji spektar i miks ponude proizvoda. “

**Što biste istaknuli kao pozitivnim da je proizašlo iz navedene pandemije, a da je utjecalo na Vaš način razmišljanja i rada kao grupacije?**

**Glavna financijska direktorica grupacije Grand Automotive:** „ Pozitivna strana navedene a i krize općenito je to što kada ona nastupi, krenemo alternativno razmišljati. Nakon prvih faza dilema i panike, iskoristili smo period nerada kao vrijeme u kojem ćemo smišljati i definirati kako u navedenim trenucima možemo biti bolje te izvući najbolje od dane situacije. Kao grupacija smo puno radili na podizanju komunikacije sa našim potrošačima na višu razinu, u čemu nam je najviše pomogao naš tim ljudi iz informatike. Naš fokus je puno više bio na ostvarivanju više razine interakcije s kupcima putem različitih kanala nego što smo to činili prije pandemije pa bih svakako to naglasila kao veliku pozitivnu stavku koja je proizašla iz navedene krize. “