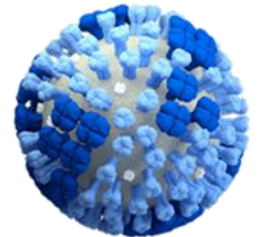




**Ekonomski fakultet**

UNIVERZITET U BEOGRADU

# Izazovi i perspektive upravljanja poslovanjem u eri pandemije



**dr Veljko M. Mijušković, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu**

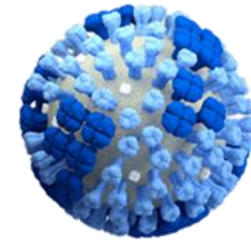
**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE POSLOVANJEM: SINERGIJA LJUDSKOG KAPITALA I ODRŽIVE TRANSFORMACIJE**

**3.11.2021. GODINE**

**UDRUŽENJE BANAKA SRBIJE/CENTAR ZA BANKARSKU OBUKU**

# Teme analize

- Opsežnost promena koje donosi pandemija virusa *Covid-19*
- Rizici vezani za poslovanje tokom pandemije virusa *Covid-19*
- Šanse za poslovanje kreirane u eri pandemije virusa *Covid-19*
- Preporuke za minimiziranje rizika i unapređenje poslovanja u eri pandemije virusa *Covid-19*



# Opsežnost promena koje donosi pandemija virusa *Covid-19*

- Pojava globalne pandemije virusa *Covid-19* imala je i još uvek ima enorman uticaj na **celokupan život** ljudi na planeti.
- Pomenuti uticaj ne ogleda se samo u segmentu zdravlja i organizacije zdravstvenog sistema, već i u: realizaciji putovanja, upravljanju transportom, načinu rada, reorganizaciji lanaca snadevanja i slično.
- Efekti na **zaposlenost**:
  - oko 114 miliona ljudi na globalnom nivou ostalo je bez posla kao direktna posledica date situacije.
  - samo tokom 2020. godine izgubljeno je toliko radnih časova da su oni ekvivalentni 225 miliona poslova sa punim radnim vremenom, tj. rezultuju u gubitku od 3,7 biliona dolara prihoda od rada na globalnom nivou.
- Najpogođeniji **sektori**:
  - Turizam, ugostiteljstvo, umetnost, zabava i rekreacija, transport i skladištenje, proizvodnja, obrazovanje.



# Opsežnost promena koje donosi pandemija virusa *Covid-19*

- Sektori "pobednici":
- Farmaceutska industrija, *gaming*, *online* trgovina, servisi isporuke u poslednjoj instanci.
- Npr. ove godine *Pfizer* očekuje zaradu od prodaje *COVID-19* vakcine u iznosu od 26 milijardi \$. *Moderna* očekuje zaradu od 18,4 milijardi \$. Kompanije *Johnson & Johnson* i *Astra Zeneca* obavezale su se da prodaju vakcine na ne-profitnoj bazi, tj. bez zarada i uračunatih dodatnih marži.
- Globalna *gaming* industrija imala je procenjenu vrednost tržišta od 151,55 milijardi \$ u 2019. godini sa projekcijom da se dostigne vrednost od 256,97\$ milijardi dolara do 2025. godine. Tokom 2020. godine došlo je do rasta od čak 20% te je vrednost utvrđena na 179,7 milijardi \$.
- Procvat španskog *start-up* preduzeća *Glovo* (osnovan 2015. godine) i finskog *Wolt* (osnovan 2014. godine)
- Usled porasta broja operacija, *Wolt* je za 2021. godinu skupio 530 miliona \$ od investitora.
- Za isti period *Glovo* je prikupio dodatnih 450 miliona \$.

Uber Eats

Wolt

Glovo? 



# Rizici vezani za poslovanje tokom pandemije virusa *Covid-19*

## Politički rizici

Terorizam  
Društvena previranja  
Upitne politike  
Ratovi

## Sistemske rizici

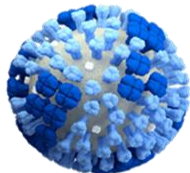
Makro i mikro nestabilnosti  
Neizvesnost i nemogućnost planiranja  
Nepoverenje  
Otuđenje

## Logistički i rizici snabdevanja

Promene u ponudi i tražnji  
Efekat biča  
Manjak resursa  
Disrupcije u procesu snabdevanja  
Problemi transporta/skladištenja

## Ekološki rizici

Vremenske promene  
Poplave  
Prirodne katastrofe  
Požari  
Nuklearni problemi  
Raspad otpadnih materija



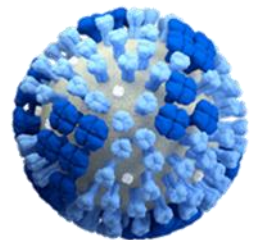
# Šanse za poslovanje kreirane u eri pandemije virusa *Covid-19*

- Pored izraženog negativnog efekta na globalno tržište rada i prelaska tradicionalnih poslova sa *offline* na *online* okruženje, specifične okolnosti dovele su i do **pojave novih poslova**, ali i intenziviranja aktivnosti u nekim već postojećim vrstama biznisa.
- Govoreći o novim poslovima, u prvom redu se misli na zanimanja direktno vezana za upravljanje pandemijom:
- **tragači za kontaktima** (engl. *contact tracers*) čiji zadatak je da lociraju ljude zaražene *Covidom*, pruže im potrebne informacije i pomognu da zakažu pregled kod lekara;
- **merači temperature** u različitim javnim i drugim poslovnim objektima;
- ***Covid-19* testeri**, koji nisu limitirani samo na medicinsko osoblje i slično.
- Pored ovih zanimanja, javljaju se i ona koja olakšavaju organizaciju rada i pružaju podršku u njegovom svakodnevnom obavljanju u novonastalim epidemiološkim uslovima:
- **dizajneri enterijera** koji treba da bude postavljen tako da odgovara epidemiološkim merama;
- **šivači zaštitnih maski**;
- **tehničari za postavljanje pleksiglas zaštite u objektima**;
- **IT podrška specijalizovana za softvere za *online* sastanke i skupove** (*Zoom, Google Meet* itd.).



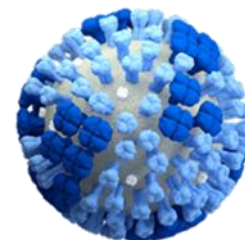
# Preporuke za minimiziranje rizika i unapređenje poslovanja u eri pandemije virusa *Covid-19*

- **Sačuvati ljude u svakoj od karika procesa snabdevanja.** Dobrobit zaposlenih je od ključne važnosti i naravno oni su resurs od kritičnog značaja. Tokom perioda ovakve krize, potrebno je obezbediti fleksibilne uslove rada (rad od kuće npr.), kao i vrhunsku higijensku zaštitu na samom radnom mestu, uz zalaganje za imunizaciju.
- **Podsticati atmosferu zdravog skepticizma.** Precizne i pouzdane informacije često su redak resurs u ranim fazama izbijanja krize, uprkos naporima zemalja i vlada da obuzdaju stanovništvo da ostanu smireni. Da bi se izbeglo more lažnih informacija, u procesu informisanja poželjno je oslanjati se isključivo na lokalne zvanične izvore informacija, jer oni obično imaju najveću verodostojnost.



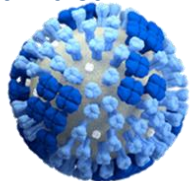
# Preporuke za minimiziranje rizika i unapređenje poslovanja u eri pandemije virusa *Covid-19*

- **Testirati scenarije nestašica kako bi se ocenila mogućnost nepredviđenih uticaja.** Potrebno je očekivati neočekivano, naročito kada su ključni dobavljači u prvim linijama poremećaja. U slučaju krize izazvane Korona virusom, ekonomska uvezanost Kine i EU sa ostatkom sveta je toliko velika da će biti gotovo neizbežno ne osetiti globalne posledice. Širom krizom zahvaćenih područja javljaju se nedostaci zaliha robe široke potrošnje raznih kategorija, ali i potrebnih inputa za proizvodnju.
- **Kreirati sveobuhvatne, operative krizne centre.** Pomenuti centri ne smeju postojati samo na nivou korporativnog vrha preduzeća ili pak poslovne jedinice. Oni se moraju naći prisutni u okviru najdetaljnijih procesa i akcionih planova za komunikaciju i koordinaciju, kako bi se osetila njihova puna efikasnost.



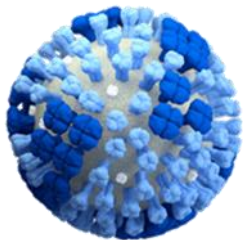
# Preporuke za minimiziranje rizika i unapređenje poslovanja u eri pandemije virusa *Covid-19*

- **Diversifikovati svoje dobavljače (ako je to moguće).** Potrebno je dobro mapirati i diversifikovati svoje dobavljače nekoliko instanci unazad u lancu međunarodnog snabdevanja. Preduzeća koja ovo ne urade smanjuju svoj nivo rezonivnosti i biće pod većim uticajem krize onda kada ona nastupi. Na primer, izbijanje Korona virusa izložilo je značajnom riziku IT giganta *Apple* i brojne globalne proizvođače automobila koji svoje izvore snabdevanja uglavnom crpe iz Kine.
- **Kreirati kontigentne poslovne planove.** Ovi planovi treba da istaknu kritične oblasti i obezbede alternative za transport, komunikacije, snabdevanje i finansijske tokove. Strateški partneri u ovom međunarodnom procesu-klijenti i kupci, treba da budu uključeni u proces kreiranja planova kako bi oni imali pun smisao.
- **Razmotriti redizajn procesa međunarodnog snabdevanja.** Pomenuti redizajn može se odnositi na obezbeđivanje sekundarnih izvora snabdevanja, kao rezervne varijante u slučaju nestašica u proizvodnji, snabdevanju i distribuciji. Obično se sekundarni izvori obezbeđuju izvan regiona primarnog snabdevanja. Iako ovakav dizajn smanjuje nivo rizika, on izaziva veće administrativne i troškove kontrole kvaliteta. Druga opcija redizajna odnosi se na fokus na lokalne izvore snabdevanja. Pod ovim dizajnom podrazumeva se da preduzeće ima proizvodna postrojenja sa lokalnim izvorima snabdevanja na svakom od većih tržišta. Budući da su izvori raštrkani, efekti ekonomije obima su niži, kao i transportni troškovi, dok su troškovi kapitala veći.



**Hvala na izdvojenom  
vremenu i pažnji!**

**Pitanja?**



**dr Veljko M. Mijušković**

e-mail: [veljko.mijuskovic@ekof.bg.ac.rs](mailto:veljko.mijuskovic@ekof.bg.ac.rs)

