



Stupovi hrvatskoga gospodarstva

PRELAZAK NA NOVI KRIZNI MODEL POSLOVANJA

DIGITALIZACIJOM

protiv inflacije – agilno, inovativno i fleksibilno

NISU SE POSVE IZVUKLE NI IZ KORONAKRIZE, A KOMPANIJE
SU VEĆ UPALE U NOVE KRIZE – INFLACIJSKU,
A I RATNU. UPRAVE SE ŽURNO PRILAGOĐAVAJU
NOVONASTALIM OKOLNOSTIMA I TEHNOLOŠKI
UNAPRJEĐUJU POSLOVANJE KAKO BI SMANJILE
TROŠKOVE. POVIJEST UČI DA BEZ
PRILAGODBE NEMA OPSTANKA

PRIPREMILA KATA PRANIĆ
kata.pranic@lider.media



VELIMIR VILOVIĆ,

PREDSJEDNIK
UPRAVE CEMEXA
HRVATSKA:



**Razvijamo projekte
za osiguranje
otpornosti
zajednica u kojima poslujemo**

– Budući da je kod COVID-19 i inflacije riječ o različitim vrstama rizika i kriza, onda je i naš odgovor na njihove zahtjeve različit, iako je cilj poslovanja u oba slučaja isti, a to je otpornost. Na koronakrizu je Cemex i na globalnoj i na lokalnoj razini odgovorio preoblikovanjem poslovnih procesa, primjerice, prelaskom na udaljeni rad za zaposlenike čija priroda posla to dopušta, preraspodjelom smjena u pogonu, koji u našem slu-

čaju radi 24 sata, promjenom načina na koji se posluje s kupcima, ali i uvođenjem dodatnih sigurnosnih protokola za zaštitu zdravlja svih koji su unutar naših pogona. I dalje se držimo svih pravila ponašanja koje smo sebi tada zadali jer se pokazalo da su nam ona pomogla zadržati stabilnost poslovanja i sigurnost naših ljudi. S druge strane, inflacijski pritisci zahtijevaju druge vrste prilagođavanja poslovanja. Kao što smo učinili s rizicima korone, tako sada razmatramo mogućnosti prilagodbe koje će osigurati da naši kupci budu zadovoljni našom ponudom, a da pritom Cemex zadrži svoju financijsku održivost. Poslovne strategije, aktivnosti i ciljeve nismo mijenjali. Naš cilj i dalje je ostati vodeći proizvođač građevnog materijala u regiji. No kad govorimo o akcijama od društvenog utjecaja, odnosno pomoći zajednicama nakon pandemije, tu Cemex na svim razinama razvija projekte namijenjene osiguranju otpornosti upravo zajednica u kojima poslujemo. Primjerice, na globalnoj razini još smo 2020. godine pokrenuli projekt 'Restarting Together', s ciljem poticanja *startupova* i malog i srednjeg poduzetništva na razvijanje inovativnih projekata koji će ubrzati gospodarski oporavak i povratak u normalu nakon pandemije, a u koji se mogu uključiti i hrvatski projekti. Također, želimo ostati pouzdan partner svojim dobavljačima, kooperantima i zaposlenicima, ali sudjelujemo i u razvoju naših lokalnih zajednica uključivanjem u postojeće ili osmišljavanjem novih projekata održivosti.



Stupovi hrvatskoga gospodarstva

DALIBORKA KLANJČIĆ,

PREDSJEDNICA UPRAVE
KTC-a:



Cilj je osigurati dovoljne količine robe svih vrsta za naše potrošače

– Možemo reći da se paralelno s pojavom COVID-19 pojavila i inflacija. Tako je kontinuirano podizanje cijena u 2021. godini gotovo u svim kategorijama robe već uzimalo danak u strukturi potrošnje na način da su potrošači pažljivije i opreznije punili potrošačku košaricu, naročito zato što rast maloprodajnih cijena nije pratio i rast osobnih dohodaka. Ovdje treba napomenuti da će i paket Vladinih mjera koji se odnosi na sniženje stope PDV-a na pojedinim grupama robe, a koji stupa na snagu prvoga travnja 2022., nažalost biti u potpunosti eliminiran daljnjim povećanjem nabavnih cijena. Na nama trgovcima je da svoje marže zadržimo u istim razinama, što će KTC d.d. svakako i učiniti. Mišljenja smo da trenutno više nema smisla govoriti o *postcovid*-strategiji. Svi smo kako u poslovnom, tako i u privatnom kontekstu, na ovaj ili onaj način prihvatili suživot s virusom i živimo popularno rečeno 'novo normalno'. U ovom trenutku najviše smo fokusirani na oružani sukob Rusije i Ukrajine kojem svjedočimo i suočavamo se s posljedicama koje donosi na dnevnoj bazi. Kratkoročni cilj nam je osigurati dovoljne količine robe svih vrsta za naše potrošače. Dugoročno kruto definiranje poslovnog plana kao temelja poslovanja u ovim uvjetima definitivno je otežano budući da moramo uzimati u obzir daleko veći broj varijabli nego u normalnim okolnostima, a neke od njih su i potpuna nepoznanica. Čeka nas prilagodba poslovanja za uvođenje eura početkom 2023., čija provedba u operativnom poslovanju neće biti nimalo jednostavna. Ali, generalno govoreći, naša strategija zdravog rasta i razvoja koji podrazumijeva završetak ciklusa obnavljanja i modernizacije postojećih objekata kao i otvaranje novih ide prema planu.

KREŠIMIR PAVLOVIĆ,

DIREKTOR PRODAJE
ORBICO GRUPE:



Dolaze novi potrošači i ključno će biti zadobiti njihovo povjerenje

– Za sve kompanije, ali i za društvo općenito pandemija COVID-19 značila je prilagodbu na nove, uglavnom nepoznate okolnosti. Svojevrsni *covid*-model bio je usmjeren ponajprije na očuvanje zdravlja i zaštitu djelatnika, a potom na neometano osiguranje opskrbe uz pojačanu kontrolu troškova poslovanja. Paralele koje se mogu povući iz poslovanja tijekom *covid*-modela i inflacijskog modela poslovanja su svakako otežan i dodatno troškovno opterećen lanac opskrbe te povećana potražnja za osnovnim namirnicama poput ulja i brašna. Razlika između ta dva modela najviše će biti vidljiva u cijeni prosječne košarice. Tijekom početka pandemije potrošaču je bilo bitno da obavi svu kupnju na jednom mjestu i uglavnom je bio fokusiran na dostupnost asortimana, dok u inflacijskom modelu veliki naglasak stavljen je na krajnju cijenu proizvoda i zato će biti još veći naglasak na kontroli troškova kako bi se krajnja cijena proizvoda što manje dodatno opteretila. Nemojmo zaboraviti da je COVID-19 još uvijek prisutan. Lanac distribucije proizvoda još uvijek nije normaliziran, a tu su i novonastale okolnosti povezane s invazijom u Ukrajini. COVID-19 u mnogim je stvarima promijenio način života i ponašanja potrošača. Ubrzao je mnoge procese na hrvatskom tržištu, kao što su porast *online* prodaje te ubrzani razvoj novih komunikacijskih kanala. S novim generacijama dolaze novi potrošači s nekim drukčijim navikama i ključno će biti zadobiti njihovo povjerenje. Smanjenje troškova bit će moguće jedino optimizacijom i automatizacijom procesa te digitalizacijom, a uspješnost kompanije uvelike će ovisiti o implementaciji navedenih strategija.

MICHAŁ SEŃCZUK,

PREDSJEDNIK UPRAVE
STUDENCA:



Nastavljamo aktivno pratiti trendove i prilagođavati se

– Studenac je pokazao iznimnu poslovnu fleksibilnost u pandemijskim vremenima, a svoje poslovanje nastavili smo prilagođavati i u ovom gospodarski izazovnom razdoblju, kako bismo što uspješnije odgovorili na potrebe naših kupaca i pri tome sačuvali više od 4000 stabilnih radnih mjesta, uza snažan rast. Sposob-

nost prilagodbe, agilnost i inovativnost bit će među ključnim značajkama i u razdoblju pred nama. Studenac obilježavaju mali formati prodavaonica i moderan *proximity*-koncept, ali smo i dalje trgovina-susjed s ponudom od svakodnevnih sitnih potrepština do onih bitnih, za posebne ili iznenadne prilike. Naš pristup temelji se i na nastojanju da kupcima ponudimo najbolji omjer cijene i kvalitete na korak do njih, što činimo asortimanom privatnih robnih marki Samo u Studencu. Isto tako, aktivno osmišljavamo i provodimo promotivne akcije zahvaljujući kojima kupci mogu učinkovitije upravljati svojim kućnim proračunima, a kao još jedan odgovor u kontekstu inflacije uveli smo i set dodatnih popusta na cjelokupnu kupnju. Također, kako bismo se još uspješnije nosili s izazovima, ojačali smo i svoje *online* kanale komunikacije te se tako još više približili našim kupcima, a prateći svjetske trendove osmislili smo i Moj Studenac, novi program vjernosti u obliku suvremene mobilne aplikacije. Iznimno je jednostavna za korištenje, a našim kupcima donosi veću vrijednost za vjernost te uskoro i personalizirane pogodnosti. Tako nastavljamo aktivno pratiti trendove u ponašanju kupaca te se prilagođavati dinamici i njihovim budućim zahtjevima, ali i izazovima tržišta.

MILAN VRDOLJAK,

VLASNIK I
 PREDsjedNIK UPRAVE
 RICARDA:

**Novonastala
 situacija traži gotovo
 svakodnevnu
 prilagodbu poslovanja**



– Ricardo ove godine puni 30 godina poslovanja, mogu reći da smo prošli kroz turbulentna vremena kao i većina kompanija. Protekle dvije godine obilježene pandemijom COVID-19, koje su znatno utjecale na svjetsko gospodarstvo i cijelo čovječanstvo, doživjeli smo kao još jedan izazov. Pandemija te posljedično zatvaranje i ograničenje kretanja zahtijevali su brzu prilagodbu i transformaciju poslovanja na nove uvjete i modele rada. Dokazali smo svoju kvalitetu, pouzdanost i spremnost suočiti se s najvećim izazovima. Ni u jednom trenutku nismo ugrozili isporuke kupcima, sačuvali smo radna mjesta, aktivno vodili brigu o zdravlju i sigurnosti zaposlenika te smo osigurali financijsku održivost kompanije. Politika poslovanja svodi se na brzo i kvalitetno prilagođavanje novonastalim situacijama, vodeći ponajprije računa da ne ugrozimo kompaniju. Ključne odrednice za *postco-vid*-doba usmjerene su prije svega na dostizanje rezultata poslovanja iz 2019. godine. Međutim, optimizam koji je u zadnjih nekoliko tjedana izazvalo popuštanje pandemije urušio se s početkom invazije Rusije na Ukrajinu. Rat u Ukrajini predstavlja nove velike rizike i pogodit će i svjetsko gospodarstvo koje se bori i s inflacijom, nestašicama te poremećajima u nabavi. Novonastala situacija traži gotovo dnevnu prilagodbu poslovanja u izvanrednim okolnostima.

IVAN ČULO,

PREDsjedNIK UPRAVE
 HRVATSKE POŠTE:

**Fokusirat ćemo
 se na nastavak
 razvoja poslovanja**



– Posljednjih nekoliko godina svjedočimo izazovima koji se dosta nižu, od snažnog ulaska u digitalnu transformaciju, prilagođavanja poslovanja pandemiji, lokalnim izazovima koje su izazvali potresi pa sad do inflacije te dodatnih posljedica koje se očekuju od rata na području Ukrajine. Sa svim izazovima nosimo se vrlo suvereno i u posljednjih pet godina uložili smo kako u infrastrukturu tako i u promjenu *mindseta* kako bismo se brzo prilagođavali. Paketski i općenito biznis kojim mi upravljamo je radno intenzivan i zavisan o brojnim tržišnim varijabilama. Svaka tvrtka pa tako i naša već se snažno posvetila optimizaciji poslovanja kvalitetnijim upravljanjem troškova, prije svega energenata, ali i ostalih koji imaju velik utjecaj na financijsku sliku. Poslujemo stabilno, nisko smo zaduženi i snažno radimo na prihodima. Sve nas čekaju izazovna razdoblja, ali siguran sam da će se naša poslovna zajednica uz podršku države dočekati na noge.

Stupovi hrvatskoga gospodarstva

IVAN SKENDER,

GLAVNI DIREKTOR ZA
 TRANSFORMACIJU
 POSLOVANJA, LJUDSKE
 POTENCIJALE I
 KORPORATIVNE
 KOMUNIKACIJE A1
 HRVATSKA:



**Moramo investirati
 još pametnije i efikasnije**

– Ove pandemijske godine svakako su testirale sve prisutne na globalnom tržištu. Iako su se globalni tržišni uvjeti potpuno promijenili uslijed pandemije te se dodatno pogoršali potresnim događajima u Ukrajini, moramo investirati još pametnije i efikasnije. Upravo zato danas uz 5G mrežu imamo najveću i najbržu fiksnu mrežu u Hrvatskoj koja se temelji na optičkoj tehnologiji. Nastavit ćemo ulagati u infrastrukturu s fokusom na korisničke potrebe kako bismo osigurali neometano korištenje usluga te pristup proizvodima bez obzira na trenutnu globalnu krizu lanaca opskrbe i nestašicu čipova i sirovina. Isto tako, ulagali smo i u svoje zaposlenike te smo u 2021. i 2022. godini imali čak osam posto povećanja financijskih benefita kako bismo olakšali utjecaj inflacije. Redovita i transparentna komunikacija te stvaranje zdrave radne okoline u svrhu većeg zadovoljstva i produktivnosti i dalje ostaju dio naše korporativne kulture.

JADRANKA PRIMORAC,

ČLANICA UPRAVNOGA
 VIJEĆA SPECIJALNE
 BOLNICE SV. KATARINA:



**Svakako je nužno
 izbjeći širenje straha
 i stvaranje panike**

– Vremena su izazovna i potpuno nepredvidiva, pa je važno brzo djelovati i prilagoditi se. Inflacija bi, uz rat u Ukrajini, mogla potrajati, ona je globalni problem, posebno s obzirom na činjenicu da rastu cijene sirovina, goriva, struje, plina i sl. Svakako je nužno izbjeći širenje straha i stvaranje panike. Drugim riječima, inflacija postoji, ona je tu, ali kad je pod kontrolom, što zasad jest, nema razloga za crne katastrofične prognoze. Bitno je, bez obzira na trenutne okolnosti, zadržati poslovni optimizam, a opstat će samo oni najborbeniji, najotporniji i najpozitivniji. Nadamo se da će Vlada osim 'energetskog paketa' potaknuti dodatno rasterećenje gospodarstva, posebice poreznom relaksacijom. Strateški, tri su ključna područja na koja smo se orijentali: prepoznavanje novih trendova, brza reakcija i primjena digitalnog načina razmišljanja na svim razinama. Mnoge tvrtke nerado financiraju velike strateške poteze, preferirajući 'privremenu stanku' tijekom razdoblja krize. Mi smo napravili upravo suprotno, investirali smo u novi prostor i opremu, znatno smo proširili tržište i dostupnost svojih usluga, a to daje u ovom *postco-vid*-razdoblju snažan zamah i prednost na tržištu.

Stupovi hrvatskoga gospodarstva

MEDEJA LONČAR,

PREDSJEDNICA
UPRAVE SIEMENSA
HRVATSKA,
DIREKTORICA
ZA SLOVENIJU I
SRBIJU:



Fokus je potrebno preusmjeriti na digitalizaciju

– Siemens je i u razdoblju prije pandemije intenzivno radio na reorganizaciji poslovanja, a da bi na tržištu bio što više specijaliziran, inovativan, agiln i fokusiran na kupca. Reorganizacija čitave kompanije je dovela do toga da su danas neki njezini dijelovi sasvim samostalni, kao što je to Siemens Energy. Novi poslovni model omogućio je fleksibilnost na tržištu, što je jedan od prioriteta Siemens. Potrebno je naglasiti da je Siemens, prije svega, inovativna kompanija, okrenuta rješenjima koja pridonose stvaranju bolje budućnosti putem digitalizacije, zbog čega smo u posljednjih 10 godina intenzivno ulagali u softverske kompanije, kao važan dio našeg portfelja, čak više od 10 milijardi eura. Zahvaljujući svim promjenama koje smo uspješno implementirali u poslovanje, epidemiju smo dočekali relativno dobro pripremljeni. Najveći su izazov trenutačno teškoće u globalnim lancima isporuke, koje se odražavaju i na naše, ali i poslovanje naših kupaca. To je situacija koju ne pamtim u svojoj dugogodišnjoj karijeri. Rat u Ukrajini i utjecaj na cijene energenata dodatno će se odraziti na kompleksnost poslovanja u nadolazećem razdoblju, zbog čega će agilnost i fleksibilnost biti još potrebne. U tom smislu, fokus je potrebno preusmjeriti na digitalizaciju, kao dio rješenja za prijelaz u *postcovid*-razdoblje budući da izravno utječe na smanjenje troškova, energije te ostalih *inputa* potrebnih za naše poslovanje. Naš je naglasak na održivom poslovanju. Ulaganjem u razvoj tehnologija budućnosti podržavamo digitalnu i zelenu transformaciju. Tehnologije omogućuju efikasniju proizvodnju, troše manje energije i omogućuju smanjenje ugljičnog otiska na okoliš. Sve je to usađeno i u naš DEGREE okvir, integralni dio strategije kompanije, koji jasno ocrtava ambiciozne ciljeve koje planiramo postići do 2030. godine. Konkretne smo ciljeve definirali i na lokalnoj razini u Hrvatskoj. S druge strane, Siemensova tehnologija može podržati digitalnu i zelenu tranziciju različitih područja. No osnova za rast u konačnici su ljudi, zbog čega je jedan od naših strateških prioriteta *growth mindset* usmjeren na cjeloživotno učenje i otvorenost prema promjenama.

MIHAEL FURJAN,

PREDSJEDNIK
UPRAVE PLIVE
HRVATSKA:



Rast izvoza je dokaz konkurentnosti na europskom i svjetskom tržištu

– Uvjeti u kojima se u prethodnih nekoliko godina našla većina kompanija pokazali su nam da je sposobnost prilagodbe jedan od važnijih preduvjeta za održavanje konkurentnosti kompanije na domaćem, ali i međunarodnim tržištima. Sustavno praćenje događanja na lokalnoj, ali i globalnoj razini jedan je od naših prioriteta, a mjere usmjerene na održavanje proizvodnje omogućile su nam osiguravanje, ali i daljnji razvoj poslovnih aktivnosti. Primjerice, prošlu smo godinu usprkos brojnim izazovima završili u pozitivnom tonu i s rastom prihoda, prije svega zbog rasta proizvodnje i jačanja na izvoznim tržištima. Rast izvoza je dokaz konkurentnosti na europskom i svjetskom tržištu te vjerujemo u nastavak tih pozitivnih trendova i u 2022. godini. Kada govorimo o daljnjoj organizaciji poslovanja, želimo istaknuti da nam je kao industriji u ovom trenutku najveći izazov pronaći način kako ostati konkurentan u uvjetima u kojima s jedne strane bilježimo znatno povećanje troškova rada i inflacije ulaznih troškova kao što je cijena energije, sirovina i sl., a s druge strane imamo cijene lijekova regulirane od Hrvatske agencije za lijekove, koje bez obzira na realno povećane troškove proizvodnje nije moguće mijenjati. Povrh toga svega, treba izdvojiti i bezreceptne lijekove, koji su na tržištu ostali jedna od rijetkih kategorija proizvoda za koje je uvedena regulacija cijene u prvim danima pandemije, a još uvijek nisu deregulirani, pa ni u tom segmentu nema tržišnog formiranja cijena. Svoje ćemo aktivnosti nastaviti planirati u skladu sa situacijom te ćemo kao i dosad biti usmjereni i posvećeni održavanju proizvodnje, opskrbe i distribucije visokokvalitetnih lijekova milijunima pacijenata diljem svijeta. Ponosni smo što je unatoč svim izazovima u posljednje dvije godine farmaceutska industrija dokazala da može jačati izvoz, otvarati radna mjesta i usprkos nepovoljnim okolnostima poslovati pozitivno. Vjerujemo u nastavak tih trendova i to da će izvoz i investicije, uz rast domaće proizvodnje, i u 2022. biti najvažniji čimbenik rasta koji će pridonijeti rastu BDP-a i boljoj kvaliteti života svih građana.

SANJIN ŠOLIĆ,

PREDSJEDNIK
UPRAVE JADRANKA
GRUPE:



Investicijske aktivnosti prilagođavamo trenutačnoj situaciji

– U ovom je trenutku još uvijek teško procijeniti kako će i koliko aktualna situacija utjecati, ne samo na Hrvatsku i Jadranku Grupu, već na ukupno, globalno gospodarstvo. Nažalost, već treću godinu u kontinuitetu poslujemo u svijetu kojim dominiraju krize i svaka od njih zahtijeva prilagodbu poslovnih procesa i specifične vrste odgovora. Upravo zbog toga kontinuirano pratimo situaciju na tržištu i procjenjujemo rizike kako bismo na vrijeme mogli reagirati i sve potencijalne negativne utjecaje svesti na najmanju moguću mjeru, a sve s ciljem zaštite poslovanja i radnih mjesta. Cijela Jadranka Grupa i njezine sastavnice – Jadranka d.d., Jadranka turizam i Jadranka trgovina – posluju stabilno, slijedimo strateški plan razvoja poslovanja, a investicijske aktivnosti prilagođavamo situaciji na tržištu.