



## Upravljanje kontinuitetom poslovanja za vrijeme krize COVID-19 ISKUSTVA IZ PRAKSE

Pandemija COVID-19 uzrokovala je brojne poremećaje u ekonomiji i gospodarstvu pa su tako brojne organizacije bile prisiljene prilagoditi se trenutnoj situaciji, a poneke su toliko ugrožene da su morale zatvoriti. Kako su restrikcije kriznog stožera rasle, tako je rastao i pritisak na organizacije. Nemogućnost uvoza i smetnje u transportu mnogima su onemogućili rad jer su ovisili o dobavljačima van Republike Hrvatske. Zabrana rada u većim grupama onemogućila je brojnim pogonima rad, a kombinacija svih tih faktora i obveze dezinficiranja svih površina uzrokovale su prevelike probleme za pojedine organizacije te su u potpunosti stali s poslom.

Uzeli smo za primjer nekoliko naših klijenata, koji su se dobro snašli u ovoj situaciji i nastavili gotovo nesmetano raditi jednakim, čak i povećanim kapacitetom.



Bjelovarska tvrtka CUP UP d.o.o. čija je osnovna djelatnost proizvodnja higijenskog papira je jedan od svijetlih primjera brze reorganizacije i dobrog planiranja. Problem dobavljača iz Italije se gotovo bezbolno riješio dobro planiranim zalihama materijala pa iako je teretni transport usporeno dolazio do Hrvatske, i po višoj cijeni jer se ništa nije izvozilo iz HR, održao se nesmetan rad i isporuka proizvoda krajnjem kupcu. Rad se organizirao u nešto skraćenim smjenama kako bi se osiguralo dovoljno vremena za dezinfekciju prostora i strojeva te bez-kontaktnu smjenu ljudi. Tako se održala kontinuirana isporuka proizvoda uz poštivanje svih mjera Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske.



Sljedeći primjer je tvrtka Meritus plus d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu čija je osnovna djelatnost pružanje usluga pozivnih centara, koja je zbog zabrane rada u većim grupama većinu posla prebacila na udaljeni rad od kuće. Prije nego su se uopće uvela ograničenja osnovali su tim za krizne situacije i u svega nekoliko dana od proglašenja mjera omogućio se nesmetani rad najvećeg djela zaposlenika od kuće. Visoka spremnost, stručnost i fleksibilnost omogućila je u kratkom roku nabavku preko 400 prijenosnih računala, linija za internetsku vezu, uspostavljanje sigurnih veza sa serverima, poštivanje svih pravila informacijske sigurnosti te u konačnici ispunjavanje svih zahtjeva kupaca.



Elda d.o.o. iz nove Gradiške se uspješno bori sa pandemijom uvođenjem proizvodnje antiseptika uz kontinuiranu isporuku svojih standardnih proizvoda, tekućina za e-cigarete. Dobrom reorganizacijom i brзом reakcijom na zahtjeve tržišta, uspjeli su zadržati sve zaposlenike bez potrebe za korištenjem sredstava iz proračuna te su čak zaposlili više od dvadeset novih ljudi u proizvodnji. S povećanjem proizvodnje trenutni kapaciteti nisu dovoljni pa tako planiraju izgraditi i novu tvornicu i skladište te iskoristiti ovu (ne)priliku na tržištu i trajno zadržati proizvodnju antiseptika.

Osnivač ELDE g. Dario Marenić, preporučuje poduzetnicima „U vrijeme krize i izolacije ne treba gledati samo u hladnjak, to je vrijeme kada treba biti kreativan i poduzeti hitne akcije“



Posljednji primjer je tvrtka iz Tremak d.o.o. Domašince čija je osnovna djelatnost proizvodnja i projektiranje proizvoda u metalnoj industriji. U ovoj teškoj situaciji kada su pogođene zemlje diljem svijeta ova tvrtka je i povećala opseg posla jer su drugi dobavljači stali sa poslom, a oni su iskoristili svoje kapacitete i u

kratkom vremenu se prilagodili i preuzeli posao drugih dobavljača njihovog glavnog kupca. Strogim poštivanjem mjera pri dobavi materijala i ulasku transportnih jedinica, odvajanjem zaposlenika na propisanu razdaljinu te osiguravanjem zaštitne opreme omogućili su rad uz poštivanje svih propisanih mjera sigurnosti. Ključan faktor u svemu je odigrala dobra organizacija i pripremljenost na izvanredne situacije te brza reakcija menadžmenta.

Ono što iz ovih primjera možemo zaključiti je da uz kvalitetnu analizu rizika, neprestano ispitivanje tržišta i pravovremenu reakciju u kriznim situacijama, možemo značajno smanjiti posljedice u slučaju njihove pojave i brzo oporaviti svoje poslovanje. Dobra priprema za neželjene situacije često zahtjeva dodatne resurse, vrijeme, novac i ljudstvo, ali u kritičnim situacijama jedini je način za kvalitetan odgovor i osiguranje nesmetanog rada i isporuke proizvoda ili usluge krajnjem kupcu.

Sve gore navedene elemente i primjere možemo lako povezati s zahtjevima norme ISO 22301:2019 – Zahtjevi na sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja.

ISO 22301 predstavlja izvrstan alat za savladavanje poteškoća nastalim izvanrednim situacijama poput ove, koja na sve nas sada utječe. Ona traži još širi pogled na neželjene situacije, provođenje analize utjecaja na poslovanje, analize rizika, izradu strategije kontinuiteta poslovanja i planova kontinuiteta poslovanja te testiranje planova.

Kada govorimo o kontinuitetu poslovanja važno je i izraditi kvalitetnu strategiju kontinuiteta poslovanja što smo vidjeli na prethodno navedenim primjerima: promišljeno planiranje nabave i „čitanje“ potreba tržišta, spremnost na prihvaćanje povećanog opsega narudžbi te planiranje financijskih resursa za upravljanje kriznim situacijama kao najzahtjevniji element strategije kontinuiteta poslovanja.

Sada je vrijeme da posebnu pažnju usmjerimo na upravljanje kontinuitetom poslovanja kako bi se kvalitetno pripremili za sve neželjene situacije i osigurali nesmetan rad, isporuku proizvoda i usluga te sigurnost posla našim zaposlenicima.

Luka Kedmenec, mag. ing.

URS Adriatica

06.05.2020.