

Kaj se lahko slovenska vlada in podjetja naučijo iz odziva Kitajske?

Medtem ko se v Evropi soočamo z najbolj akutno fazo bolezni covid-19, se številna podjetja trudijo nanjo ustrezno odzvati. Zaradi nepredvidljivosti dinamike bolezni, pomanjkanja ustreznih predhodnih izkušenj in odsotnosti navodil vlade ali mednarodnih organov ni lahkih odgovorov na vprašanje, kako naj podjetja v tem času poslušajo, da bodo čim manj občutila posledice krize.

Jasno je, da je vsaka lokalna situacija drugačna, vendar v Boston Consulting Group (BCG) verjamemo, da se gospodarstva in gospodarski subjekti lahko učijo od drugih gospodarstev in podjetij v regiji in svetu, ki so se z epidemijo spopadali pred nami. Na ta način se lahko pripravijo na potencialne dogodke v bližnji prihodnosti. Analiza situacije na Kitajskem je pokazala, da se država nahaja v zgodnjih fazah gospodarskega okrevanja, ki pa je zaradi morebitne ponovitve bolezni zaenkrat še ranljivo. Kljub temu so številna kitajska podjetja že zaključila z izvajanjem svojih kriznih načrtov.

Kitajska se je na izbruh bolezni odzvala s hitro zaježitvijo, ki jo je pripisati močnemu javnemu posredovanju. Številna kitajska podjetja so se na krizo hitro odzvala, predvsem zahvaljujoč njihovi prožnosti. Prizadevanja politike in gospodarstva pa so že pripeljala do prvih učinkov okrevanja trga in proizvodnje.

Kitajska vlada se je na nastalo zdravstveno krizo odzvala s hitrimi in odločnimi ukrepi:

1. Onemogočanje dostop do epicentra izbruha s ciljem zaustavitve širjenja:

- 3 dni po potrjenem prenosu s človeka na človeka je bila za Vuhan in 15 drugih mest v provinci Hubej razglášena popolna karantena;
- 10 dni zatem se je rast dnevnega števila novih primerov zunaj province upočasnila.

2. Podpora centrom izbruha bolezni z zagotavljanem dodatnih zalog medicinske opreme in materiala ter življenjskih potrebščin in 3-stopenjsko zdravljenje:

- od 2. dneva karantene je za nudenje pomoči v Hubeju priletelo ali se izobraževalo več kot 42.000 medicinskega osebja z ostale Kitajske;
- za kritične primere: v 10 dneh sta bili zgrajeni 2 novi bolnišnici z 2600 posteljami;
- za manj resne primere: urejene so bile začasne bolnišnice za povečanje števila postelj – prve 3 s 4.000 posteljami so bile vzpostavljene v 36 urah, vse skupaj pa je bilo v Vuhanu v 34 dneh vzpostavljenih 14 začasnih bolnišnic, ki so zdravile ¼ bolnikov v Vuhanu (nekaj manj kot 12.000 primerov) – zabeležili niso nobene smrti in nobenega prenosa bolezni na zdravstveno osebje;
- za vse prebivalce: obiski na domu VSEH prebivalcev Vuhana za odkrivanje potencialnih primerov okužbe;
- brezplačno diagnosticirane in zdravljenje;
- sproščene so bile strateške rezerve; 9 drugih provinc se je povezalo z mesti v provinci Hubej za zagotovitev zalog medicinske opreme in življenjskih potrebščin..

3. Operacionalizacija odziva glede na oceno resnosti:

- vsi potrjeni primeri morajo biti zdravljeni po vsej državi;
- kontrolne točke pri vhodu na avtocesto/letališče/železniško postajo/mesto;
- 14-dnevna karantena ob vrnitvi iz druge države/province/mesta.

4. Digitalizacija:

- potniki morajo izpolniti elektronski zdravstveni obrazec z informacijami o potovanju;
- prebivalci pridobijo kodo svojega zdravstvenega stanja, ki jo na javnih mestih preveri policija (npr. pisarne, bolnišnica, administracija);

- okuženi posamezniki so vpisani v aplikacijo in označeni na zemljevidu.

5. Transparentno komuniciranje:

- podrobne informacije o širitvi bolezni in okužbah podajajo dnevno (točna lokacija, potek primerov, spremenjeni leti/vozni redi, itd.);
- ozaveščanje javnosti o znanstveno utemeljenih ukrepih samozaščite;
- resnične zgodbe prostovoljcev (vključno z zdravstvenimi ekipami, delavci na avtocesti itd.) spodbujajo narod in gradijo upanje.

6. Prilagoditev življenja in dela z uporabo digitalnih orodij:

- zdravstvene storitve, nujne storitve javne oskrbe, logistika, dobava hrane so morale delovati v polni zmogljivosti, vpeljan je bil nadzor cen;
- ključne storitve so zaživele na spletu: zdravniški posveti; dostava hrane; izobraževanja;
- Kitajska je sicer prvo veliko digitalizacijo doživela že ob pojavu SARS-a leta 2003, ko so velik del storitev prestavili v digitalno okolje, zato je tokratna prilagoditve bila manj zahtevna.

7. Prožnost proizvodnje in zaposlovanja:

- proizvajalec vojaških oblačil je v 11 dneh začel s proizvodnjo zaščitne zdravstvene opreme. Z dnevno zmogljivostjo izdelave 50.000 setov, je zagotovil eno tretjino dnevnih državnih potreb;
- kemijska družba je v 15 dneh zgradila novo tovarno za proizvodnjo blaga za maske;
- podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo avtomobilov, baterij in aparatov so vzpostavile produkcijo mask – s tem se je dnevna proizvodnja povečala z 20M/na dan na 110M/na dan;
- program posojanja delavcev med spletnimi in fizičnimi podjetji, dostavnimi službami se je povečal za 75.000 začasno zaposlenih.

8. Blaženje gospodarskega vpliva:

- vlada je sprejela ukrepe, ki zagotavljajo likvidnost, vključno z oprostitvijo davka in zmanjšanjem najemnin, s čimer pričakujejo zmanjšanje bremena za podjetja za malo manj kot 150 milijard USD. Centralna banka je vzpostavila 45 milijard USD vreden poseben posojilni sklad za nudenje kreditov s preferenčnimi obrestnimi merami;
- drugi ukrepi so usmerjeni k stabilizaciji zaposlovanja, ponovno vzpostaviti dobavne verige, spodbuditi povpraševanja na trgu in k zagotavljanju podpore na področju predpisov in zakonodaje. Vzpostavljeni so bili jasni standardi za ponovno odprtje varnih delovnih mest, vključno z maskami, razkuževanjem, preverjanjem temperature in zagotavljanju 1-1,5 m razdalje. Lokalne oblasti so najele letala/vlake za vrnitev delavcev, ki delajo v tujini.

Kitajska vlada je sprejela vrsto politik za obnovitev gospodarstva, ki so se nanašala predvsem na 5 ključnih področij:

- 1. Zagotavljanje likvidnosti.** Na Kitajskem so se tega lotili s posebnimi posojili in znižanjem stroškov. Centralna banka je ustanovila posebne sklade za ponovna posojila in znižala obrestno mero teh posojil predvsem za mala podjetja in kmetijsko panogo. Hkrati pa so se lotili davčnih olajšav, znižanja najemnin in postopnega znižanja ali odloga prispevkov podjetij za socialno varstvo.
- 2. Stabilizacija zaposlovanja.** Za stabilizacijo zaposlovanja so ključne spodbude za zaposlovalce, kot je zavarovalna spodbuda tistim podjetjem, ki so se odločila, da ne bodo odpuščala, pomoč pri izplačilu plač zaposlenim in subvencije za usposabljanje zaposlenih. Pomembna je tudi mobilizacija kadrovskega inženjerskega kadra, ki lahko ponudijo možnost spletnega zaposlitvenega ujemanja.
- 3. Obnovev dobavnih verig.** Ministrstvo za industrijo in informacijsko tehnologijo je kot ključno za obnovev dobavne verige prepoznalo usmerjena in prilagojena navodila za podporo obnovev dela in

proizvodnje po krizi. Temu se je priključilo tudi ministrstvo za promet, ki je pozvalo k sanaciji kritičnih točk potniškega prometa in logistike ter odpravi omejitev pri prevozu tovora (npr. z izdajanjem medregionalnih dovoljenj).

- 4. Spodbujanje povpraševanja.** Na svoj način se je kitajska vlada lotila tudi spodbujanja tržnega povpraševanja, in sicer s potrošniškimi subvencijami, na primer pri nakup vozil in stanovanj, in znižanjem nekaterih kvot.
- 5. Nudnje natančnih navodil in regijske pomoči.** Številne kitajske lokalne oblasti so pomagale podjetjem pri prijavi za dokazila o delu v času višje sile prek spleta, podjetjem pa so ponudili tudi priročne storitve na spletu, ki jih lahko opravijo na enem mestu (e-uprava).

VPLIV COVID-19 NA RAZLIČNE PANOGE

Bolezen covid-19 je različno vplivala na podjetja, kar je bilo v veliki meri odvisno od tega, v katero gospodarsko panogo sodijo. Analiza družbe BCG je pokazala, da lahko gospodarske panoge, glede na posledice, ki jih občutijo zaradi virusa, razdelimo v tri kategorije:

- 1. Panoge z ogroženim obstojem.**
- 2. Panoge s potrebno stabilizacijo poslovanja.**
- 3. Panoge s priložnostmi za inoviranje.**

Umestitev v kategorijo je odvisna od tega, kakšen vpliv ima covid-19 na določeno gospodarsko panogo in tega, kako nujno je sprejetje ukrepov za obstanek podjetij v tej panogi. Za vsako izmed kategorij je potreben prilagojen pristop za soočanje s krizno situacijo.

Ogrožen obstoj – gre za podjetja B2C in storitve v realnem času (npr. neživilska maloprodaja, gostinske storitve, potniški promet), za katere je značilen kratek kapitalski cikel in transakcije v realnem času. V večini gre za mala in srednje velika podjetja. Kako na njih vpliva covid-19? Kratkoročna zaustavitev delovanja, medlo povpraševanje v srednjeročnem obdobju, učinki virusa pa se bodo tudi v prihodnosti poznali na delovanju. Podjetja v tej kategoriji se soočajo z nejasnostjo, kdaj se bo ponovno vzpostavilo povpraševanje in s prekinitvijo denarnih tokov.

Stabilizacija – gre za podjetja v dobavni verigi, proizvodnji in B2B poslovni industriji (npr. proizvodnja avtomobilov, nepremičninska podjetja, blago široke potrošnje – diskrecijska potrošnja), za katera je značilen dolg kapitalski cikel, gre v glavnem za velika in srednje velika storitvena podjetja. Kako na njih vpliva covid-19? Razpoložljivost proizvodnih dejavnikov ovira obnovitev zmogljivosti podjetja, prekinjena je komunikacija navzdol in navzgor, soočajo se s primanjkovalom delovne sile. Prepozno okrevanje teh podjetij lahko povzroči, da se povpraševanje premakne drugam, zaupanje na trgu pa se zmanjša. Prizadeti kupci na spodnji ravni, prenašajo tveganje na deležnike višjih ravni.

Inovativne priložnosti – gre za podjetja z novimi digitalnimi poslovnimi modeli in industrijo povezano z zdravjem (npr. spletne storitve, zdravstvene storitve in pametna proizvodnja), za katere so značilne nove tehnološke aplikacije in poslovni modeli (spletni, brezpilotni, oddaljeni ...) ter zdravstvene tematike, varstvo okolja in druge okoljske, družbene in upravljalvske teme. Kako na njih vpliva covid-19? Soočajo se z ogromnim povpraševanjem, ki se hitro spreminja: primeri uporabe in uporabniške navade med izbruhom hitro dozori in prinašajo dolgoročne priložnosti, boj proti epidemiji pa povzroča novo povpraševanje.

S kratkoročnimi in srednjeročnimi ukrepi je treba zagotoviti preživetje in stabilizacijo gospodarskih panog. Dolgoročno se morajo podjetja osredotočiti na krepitev svoje prožnosti - sposobnost preživetja in uspevanja

v nepredvidljivih in potencialno neugodnih situacijah. Prožni sistemi imajo več skupnih značilnosti, ki bi se morale odražati v kriznih odzivih. Nekatere med njimi so:

- **Redundantnost:** Dostop do dodatnih proizvodnih zmogljivosti lahko pomaga ublažiti nihanja v dobavni verigi. Kratkoročno bodo morda podjetja morala iskati drugačne rešitve, dolgoročno pa lahko redundantnost vključijo v svoje načrte.
- **Modularnost:** Visoko integrirani sistemi so lahko učinkoviti, vendar so občutljivi na zunanje pretrese, ki lahko vodijo celo v popolno zrušitev sistema. Nasprotno pa modularni sistem – kjer se tovarne, organizacijske enote ali dobavitelji lahko povezujejo na različne načine – ponujajo večjo prožnost.
- **Sposobnost razvijanja:** Sistemi so lahko zgrajeni za optimizacijo in največjo učinkovitost ali pa so zgrajeni za razvijanje – nenehno izboljševanje glede na nove priložnosti, težave ali informacije. Odzivanje na dinamične krize, kot je covid-19, dodajajo vrednost sistemom, ki so se zmožni razvijati, preoblikovati. Pravega odgovora ni, vendar se je mogoče iz odzivov učiti in tako razviti učinkovitejše rešitve.
- **Preudarnost:** V primeru bolezni covid-19 ne moremo predvideti poteka dogodkov ali njihovega vpliva, vendar lahko v teh okoliščinah predvidimo verjetne negativne scenarije in glede na njih preizkusimo prožnost podjetja. Izberemo lahko na primer scenarije za razširjeno svetovno epidemijo, več-regionalno epidemijo ali hitro zajezeno epidemijo. Zdaj, ko se je fokus s Kitajske preusmeril na preprečevanje pojava novih epicentrov po svetu, smo prišli v drugo prelomno točko z zelo veliko negotovostjo. Preudarno bi bilo, da podjetja ponovno pregledajo najslabše možne scenarije in razvijejo strategije za vsakega izmed njih.

Epidemije in pandemije se pojavljajo vse pogosteje, zato bo po tem, ko se gospodarstvo stabilizira, smiselna dolgoročna usmeritev v krepitev odpornosti (*resilience*). Le-ta nam bo pomagala, da iz krize pridemo še močnejši. Odpornost dosežemo tako, da smo odzivni, odporni na pritiske in vzdržljivi:

- **odzivnost gospodarstva** pomeni, da nenehno spremljamo dogajanje in zgodaj opozarjamo na morebitne krizne situacije, da lahko nato pravilno reagiramo, ko do njih pride;
- hitro okrevanje lahko dosežemo le z **odpornostjo na pritiske**, kar v praksi pomeni zagotavljanje ključnih poslovnih procesov;
- **vzdržljivost gospodarstva** omogoča raznolika in vključujoča struktura, sposobnost učenja iz preteklih napak in nenehno razvijanje.

IZKUŠNJE IN NAUKI KITAJSKIH PODJETIJ

Danes je proizvodnja na Kitajskem v veliki meri obnovljena. Pričakujemo lahko, da bo v celoti vzpostavljena v aprilu oziroma maju, kljub temu pa so kitajski strokovnjaki le zmerno optimistični. Previdnost zahtevata predvsem porast števila uvoženih primerov novega koronavirusa in realna možnost drugega vala okužb v jesenskem času.

Na podlagi naših izkušenj s kitajskimi podjetji, ki smo jim svetovali pri pripravi načrtov za okrevanje poslovanja, smo pripravili nabor spoznanj, ki lahko koristijo menedžerjem v drugih državah. Zavedamo se, da ima Kitajska specifični politični in upravni sistem, pa tudi družbene običaje, a je mnogo od teh nauk splošno uporabnih.

1. Usmeritev v prihodnost in nadpovprečna prilagodljivost

Po definiciji krize potekajo izjemno dinamično, kar zahteva neprestano prilagajanje miselnih vzorcev in načrtov. Začetno ignoranca nadomesti odkrivanje in razumevanje, ki jima sledi krizno načrtovanje in odziv, strategija okrevanja in po-okrevanja ter končno, refleksija in učenje. Ta proces mora biti hiter – in zato, izveden s strani CEO-jev – da ne obtičimo v kompleksnih procesih interne koordinacije in na spreminjajoče se razmere ne odreagiramo pravočasno.

2. Kombinacija pristopov vodenja od zgoraj navzdol (top down) in od spodaj navzgor (bottom up)

Za uspešno spopadanje z vsako krizo, bodisi na državni ravni ali na ravni podjetij, je potrebno imeti osrednjo avtoriteto, vodjo, ki usmerja krizno upravljanje ter zagotavlja hiter in koordiniran odziv s *top down* pristopom. Prilagajanje nepričakovanim spremembam, s posebno dinamiko v različnih skupnostih, na drugi strani zahteva tudi decentralizirano prevzemanje pobude. Nekatere kitajske družbe so oba pristopa učinkovito uravnale – vzpostavile so okvir od zgoraj navzdol, ki je spodbujal inovativnost zaposlenih.

3. Proaktivna skrb za jasnost v komunikaciji in varnost zaposlenih

V krizi je težko zagotoviti dovolj jasnosti v komunikaciji, saj se situacija in informacije, ki so na voljo, neprestano spreminjajo. Zna se zgoditi, da pristojni ne podajo uradnih napotkov, da so ti nasprotujoči si, prepozni ali pa ne dovolj postopni, da bi bili uporabni. Še več, nastalo zmedo lahko potencira veliko število medijskih objav, ki ponujajo različne perspektive in nasvete. Zaposleni bodo morali sprejeti nove načine opravljanja dela, česar pa ne bodo mogli storiti, če ne bodo imeli jasnih in konsistentnih informacij ter navodil.

4. Preusmeritev delovne sile na druge aktivnosti

V panogah, ki so bolj prizadete, npr. zasebne šole, hoteli, restavracije, zaposleni ne morejo izvajati svojih običajnih aktivnosti. Namesto da bi bili napoteni na čakanje ali odpuščeni, so nekatera kreativna kitajska podjetja aktivno premestila zaposlene na nova delovna mesta in jim dodelila nove naloge, kot je načrtovanje okrevanja, ali pa so jih napotila na delo v druga podjetja. Ta model se tudi že uveljavlja v nekaterih evropskih državah. Tako je bil nedavno v Nemčiji dosežen sporazum, s katerim McDonald's svojim zaposlenim omogoča, da se v času zaustavitve obratovanja začasno zaposlijo kot pomožni delavci v trgovinah skupine Aldi.

5. Prilagoditev prodajnih kanalov

Podjetja, ki delujejo na principu osebnega kontakta s strankami ter fizične prisotnosti, so bila v prizadetih regijah močno omejena. Spretna kitajska podjetja so hitro prerazporedila prodajne pristope na druge kanale tako v segmentu B2C kot segmentu B2B.

6. Uporaba družbenih omrežij za koordinacijo zaposlenih in partnerjev

Z delom od doma in novimi kompleksnimi koordinacijskimi izzivi se mnoga kitajska podjetja poslužujejo družbenih omrežij kot so WeChat za koordinacijo zaposlenih in partnerjev.

7. Pripravite se na hitrejše okrevanje kot pričakujete

Kitajska je v zgodnji fazi okrevanja. Zamude zaradi zastojev trenutno dosegajo 73 % v primerjavi z letom 2019, 62 % več kot na vrhuncu epidemije. To nakazuje, da se gibanje ljudi in dobrin ponovno vzpostavlja. Podobno se zdi, da se večja poraba premoga – od 43 % na trenutnih 75 % v primerjavi z letom 2019, kar kaže, da proizvodnja okrevaja. Če pogledamo na transakcije z nepremičninami, ki so padle na 1% vrednosti v letu 2019 in se nato dvignile do 47 %, se zdi, da se vrača zaupanje. Četudi ne moremo predvideti, kako globoko in kako dolgo bo trajal ekonomski učinek v drugih državah, izkušnje s Kitajske nakazujejo scenarij, na katerega bi se morala podjetja pripraviti. Upoštevač čas, ki je potreben za oblikovanje, širjenje in uvedbo novih ukrepov v velikih podjetjih, se mora načrtovanje okrevanja začeti že v času odzivanja na krizo.

8. Pričakujte drugačno hitrost okrevanja v različnih sektorjih

Nepresenetljivo, sektorji in produktne skupine okrevajo različno hitro in zato zahtevajo različne pristope. V prvih dveh tednih, ko je epidemija na Kitajskem napredovala, so cene delnic v vseh sektorjih padle. A vodilni sektorji, kot so programska oprema in storitve, zdravstvena oprema in storitve, so si opomogli v samo nekaj dneh ter od takrat celo zrastle – povprečno za 12 %. Večina sektorjev je okrevala počasneje, a dosegla predkrizno raven v nekaj tednih. In najbolj prizadeti sektorji – kot so transport, trgovina in energija,

ki predstavljajo 28 % kapitalizacije trga za največje kitajske delnice – so še vedno za vsaj 5 % nižji in kažejo zgolj minimalne znake okrevanja.

9. Iskanje priložnosti v krizi

Medtem ko je kriza na Kitajskem do določene mere prizadela vse sektorje, se je povečalo povpraševanje v specifičnih panogah. Te vključujejo B2C spletno prodajo (še posebno modele od vrat do vrat), B2B spletno prodajo, orodja za srečevanje na daljavo, družbene medije, higienske izdelke, zdravstveno zavarovanje in druge produktne skupine. Nekateri kitajski igralci so se hitro mobilizirali za naslavljanje teh potreb. Podobne težnje je že opaziti v nekaterih državah Vzhodne Evrope, ki iščejo odgovor na vprašanje, kako lahko domača podjetja prilagodijo svojo osnovno dejavnost, da zadostijo povečanim potrebam na določenih področjih v času trenutne zdravstvene krize.

10. Hitre inovacije kot odziv na nove potrebe

Nove potrebe strank poleg spreminjanja portfelja izdelkov ustvarjajo tudi priložnosti za inovacije. Ko grozi kriza, bodo mnoga podjetja osredotočena na kratkoročne poteze (vezane na obstoj, rezanje stroškov ...), a nekatera kitajska podjetja so že kmalu začela z ambicioznimi inovacijami, ki so jih omogočile nove priložnosti. Tovrstno inoviranje je lahko enostavno izvesti in opaziti na področju prehranske industrije, ki se lahko preusmeri v povečano in novo proizvodnjo konzervirane hrane, če so že pred tem bila dejavna na tem področju.

11. Upoštevanje novih navad potrošnikov

Nekateri premiki bodo najverjetneje vztrajali tudi po krizi in številni sektorji se bodo soočili z novo tržno resničnostjo. Konec koncev tudi krizi SARS pogosto priznavamo, da je pospešila vpeljavo spletne trgovine na Kitajskem. Ne moremo še zagotovo reči, katere izmed novih navad bodo ostale, a obstaja nekaj verjetnih možnosti – porast zanimanja za spletno izobraževanje, sprememba izvajanja zdravstvenih storitev in povečanje B2B digitalnih kanalov. V Evropi je realno pričakovati tudi pomemben sociološki premik na makro nivoju. Starejše generacije se bodo v kratkem času bistveno bolj digitalizirale, kot so se v preteklih letih (npr. spletno bančništvo, spletni nakupi), medtem ko bodo mlajše generacije, ki so bile do sedaj vodilne v digitalizaciji, uvidele pomen osebnega, človeškega stika.

UKREPI PODJETIJ

V BCG smo za vodje pripravili [kontrolni seznam ukrepov](#), ki jih morajo podjetja sprejeti za hitro in uspešno spopadanje s krizo. Ukrepi se nanašajo na področja zaščite zdravja in varnosti zaposlenih, poslovnih aktivnosti in finančne vzdržnosti, vključujejo pa tudi dodatna navodila, kako zagotoviti njihovo uspešno izvajanje.

V BCG dajemo vso podporo, znanje in izkušnje brezplačno na voljo Združenju Manager in Vladi Republike Slovenije pri prizadevanjih za pomoč slovenskemu gospodarstvu v času krize pandemije covid-19 z željo, da se čim bolj omejijo njene posledice za vse gospodarske subjekte in prebivalstvo. Kot smo to storili že v številnih drugih državah, tudi slovenski vladi ponujamo pomoč pri sprejemanju ustreznih ukrepov za kratkoročno in srednjeročno spopadanje s krizo ter omejevanje potencialnih dolgoročnih posledic.