



dr. sc. Saša Petar

## Kriza dolazi kada radimo loše ili ne radimo ništa.

Stalnu prisutnost krize zdravog razuma u nama tijekom proteklih godina neki nisu mogli, neki nisu znali, a neki nisu htjeli primijetiti. Bilo je puno ljepše vjerovati da smo zaslužili uspjeh i bez narpornog rada, pored svih previda u ekonomiji i politici, te uz sve probleme koje smo gurali pod tepih. U razdoblju (relativno) jeftinog novca nikom nije palo na pamet tko plaća ili će platiti izgradnju (potrebnih) auto-cesta, kolektivne financijske injekcije bankama (koje su onda privatizirane) i brodogradilištima (koja će se privatizirati), kao i troškove prilagodbe standardima NATO-a i EU. Naša omiljena zaboravnost, koja nam je pomagala da svaki put, nakon par dana zgražanja, elegantno prijedemo preko svih malverzacija, nepotizama, krađa i, u zadnje vrijeme, umorstava, ovoga puta ne pomaže, jer kriza tek raste pa nam ne da zaboraviti nešto što će se tek (punom snagom) dogoditi.

## TKO JE KRIV ZA KRIZU?

Kao i svaka druga kriza, nastala je zbog prirodne gramzivosti pojedinaca da imaju više nego što su radom stvorili. Takvi vjerojatno nikada nisu čuli staru latinsku izreku *Agri Tantum Quo Fruamur, Non Quo Oneremur* (Posjeduj onoliko zemlje koliko je dovoljno da u njoj uživaš, umjesto što rasipavaš novac da bi je imao što više). Prihvatili smo trend da nije u modi znoj koji dolazi napornim radom, već je daleko veće umijeće uspjeti bez rada, uz naklonost (lokalnih i državnih političkih) bogova. Tko je sve tome pridonio?

Na prvom mjestu smo mi sami. Zaboravili smo da je cikličnost standardna pojava i u životu i na poslu, te da nakon dobrih obavezno dolaze i loša vremena. Dozvolili smo da netko drugi upravlja našim novcem, kupujući dionice zaduživanjem u bankama. Dozvolili smo političarima da nakon 1.001 greške podjednako dozom nemara za društvo naprave i 1.002. grešku. Nismo reagirali na loše odluke naših kolega ili menagera, jer

**Kriza se događa i još će se događati. Za sada je samo ekonomska, no vjerojatno će sa sobom donijeti i krizu morala, samopoštovanja i poštovanja drugih, te niz drugih sličnih ljudskih bolesti.**

# Kako izgleda kriza kad se pogleda izbliza

Obzirom na popriličnu dozu ignorancije kojom dočekujemo svaku ozbiljniju poslovnu informaciju (daleko je važnije što je neka *celebrity* zvjezdica ručala tog dana ili tko je danas na redu da ga pretuku ili ubiju), dolazak ekonomske krize u Hrvatsku, začudo, nije protekao neprimijećeno. Možda zato što je kriza nešto što možemo (pokušati) ignorirati, ali kriza nema namjeru ignorirati nas.

smo znali da je uvijek netko drugi kriv za to i da ćemo uvijek naći mlađeg i politički slabijeg kolegu na kojem ćemo vježbati nauku srednjevjekovne inkvizicije i spaljivanja vještica. Ima još, ali predimo na druge, da ne bismo na koncu povjerovali da je kriza rezultat samo naših loših odluka.

Dio krize, na primjer, svjetske i naše (ako već očekujemo da ova naša bude manja i nježnija) potekao je zbog gramzivosti brokera na burzama, koji su namjerno potakli sniženje cijene pojedinih dioni-

ca, kako bi iz povećanog prometa (trgovanja dionicama) pobrali veću zaradu. Budući da svoju proviziju naplaćuju iz trgovanja dionicama, bez obzira gubili vi i li zarađivali, brokerima je mirno razdoblje i stabilno gospodarstvo prava tlaka jer je prometa manje, dionice su stabilne i zarada je manja. Da bi mogli kupiti jahte, kao što su planirali, morali su mirno razdoblje pretvoriti u nemirno. Po mogućnosti krizno.

Dio krize potekao je iz smanjene pozornosti banaka kome daju kredite. Naime, jedino što banke mogu prodati jest novac, a kamata je cijena novca koja im omogućuje zaradu. Poticanjem većeg kreditiranja bez pune sigurnosti za povrat kredita (i zaradu) omogućuje se povećana potrošnja, no ne jamči se i siguran povrat. Ljudi k'o ljudi, umjesto da ulože u nešto što će im omogućiti da kredite i vrate, često su novac trošili na predmete kojima su htjeli izazvati zavist drugih ljudi. Ta ljudska ovisnost o tuđem mišljenju i ovdje je uzrokovala materijalni pad.

Dio krize potekao je i od političara, kojima je riječ "kriza" savršen izgovor za sve propuste i bedastoće koje su ranije napravili. Naravno, prepoznamo li i dio menagera (osobito u javnim poduzećima) kao prikrivene političare, koji svoj uspjeh ne zahvaljuju poslovnim uspjesima, već vezama i poznanstvima, već smo nadomak prepoznavanja većine uzroka krize.

## TKO NE UČI IZ POVIJESTI, MORA JE PONOVITI

Ljudi, kažem, vole zaboravljati, pa smo tako zaboravili na upozorenja o ranijim krizama, od kojih neka sežu još iz Biblije. Sjećate li se priče o Josipu i faraonu (Knjiga postanka 41:1-37) ili ste je, gurajući se u trgovinama da ubacite još poneku sitnicu u



**Svi oni manageri koji su poštivali svoje radnike, ulagali u njihovo obrazovanje, poticali ih na bolje izvedbe (nagrađujući pritom uspješan rad zaposlenika) dobit će njihovu podršku u teškim vremenima.**

već pretrpana kolica, jednostavno zaboravili? Jeste li, vodeći kućna domaćinstva, tvrtke ili ministarstva zaboravili staviti priču na stranu, vjerujući da se loša iskustva naših predaka neće ponoviti? Niste imali što staviti na stranu jer ste prihvatili tezu da je jeftina radna snaga najbolji način da privučemo strane investitore? Prihvatili ste radići za domaće vlasnike velikih tvrtki, koji su novac zarađen (između ostalog) i na smanjenju vaših plaća uredno iznijeli iz zemlje, kupujući jahte i skupe automobile, dajući domaći novac stranim radnicima, da njihove plaće budu više i da mogu bolje živjeti? Ako jeste, što ćete sada uraditi?

### NE DRŽITE SVA JAJA U ISTOJ KOŠARI


Što može čovjek uraditi kad je kriza već tu i u naletu? Ukoliko se nije pripremio za nju - malo. Ukoliko niste ponijeli kišobran, premda je najavljena olujna kiša, podizanjem kragne na jakni malo toga možete zaštititi. No, oni koji su ponijeli i raširili (u ovom slučaju financijski) kišobran ipak će živjeti koliko - toliko dobro. To su oni koji su štedjeli za loša vremena, koji su trošili shodno svojim mogućnostima i koji će sada uštedeno znati racionalno rasporediti, da traje dok kriza ne prođe i čuvati snagu za uzlet, kada kriza jenja. **Mayer Amschel Bauer Rothschild** (osnivač tvrtke i bankarske dinastije Rothschild, jedne od najuspješnijih poslovnih obitelji u povijesti) davno je rekao: "Dajte mi kontrolu nad novcima neke države i neće me biti briga tko donosi zakone." Kako to prevesti na hrvatski? Otprilike ovako - imate li kontrolu nad svojim financijama neće vas biti briga tko je gradonačelnik, tko premijer, a tko predsjednik države. Sve one tvrtke koje su robu isporučivale samo dobrim platišama, koje su uspostavile poslovne kontakte na različitim tržištima (ne stavljajući sva "jaja"

u istu košaru) i koje su se trudile da im roba bude bolja od konkurentske, kroz krizu će proći pomalo oštećenih jarbola, ali još uvijek ploveći prema cilju. Na kineskom jeziku riječ "kriza" se sastoji od dva simbola: jedan označava **opasnost**, a drugi označava **mogućnost**. Vjerujemo da će tvrtke o kojima govorimo naći mogućnosti okretanja krize u svoju korist zahvaljujući kvalitetnim managerima i kvalitetnim djelatnicima.

Svi oni manageri koji su poštivali svoje radnike, ulagali u njihovo obrazovanje, poticali ih na bolje izvedbe (nagrađujući pritom uspješan rad zaposlenika) dobit će njihovu podršku u teškim vremenima. Svi oni koji su dozvoljavali svojim djelatnicima da misle, da dolaze sa prijedlozima i rješenjima, koji su s djelatnicima komunicirali kao s odraslim ljudima, a ne kao sa stokom, moći će im reći: ljudi, teška su vremena, moramo stisnuti glave i preživjeti krizu.

### STRAH GUŠI OSOBNU SNAGU

Strah kao obrazac ponašanja pojedinaca prenosi se iz koljena u koljeno, sa svakom novom društvenom problematikom zaprima drugačiji oblik, i pod djelovanjem raznih socioloških, ekonomskih i povijesnih varijabli zaprima nove oblike i kumulira se negdje u podsvijesti i programira sadašnje ili buduće djelovanje. Tijekom posljednjih desetljeća naši su ljudi naučili da će dobiti više ako znaju manje. Da će prosperirati više ako razmišljaju manje. Da je jedina dilema znati pravilno izabrati stranku koja će u narednom razdoblju biti na vlasti, bez obzira što se novac stvara u gospodarstvu, među tvrtkama, dok je politika zadužena za njegovu neefikasnu alokaciju. I tako desetljećima. Za to vrijeme, pojedinci, tvrtke i društva, koja su nas napunili strahom, prosperiraju i žive bolje od nas. Okovi sa svih strana ograničavaju pojedince - mentalni, ekonomski, sociološki... I zato je misao da imamo mogućnost odlučiti za sebe i o sebi dobar odgovor na strah.

Kriza je nešto vrlo ljudski i vrlo standardno u ponašanju ljudi tijekom povijesti. Mase nikada nisu ništa naučile iz svojih pogrešaka. Pojedinci jesu, pa zato postoji šansa za svakog od nas. Osobito kada izlaz iz krize potražimo zajedno, učeći jedni druge. 

## SIX SIGMA

Koncept poznat kao Six Sigma predstavlja managerski alat kojim se poboljšava kvaliteta, smanjuje broj pogrešaka, racionalizira korištenje organizacijskih resursa, smanjuje vrijeme potrebno za razvoj novog proizvoda te omogućava sustavno integrirani managerski sustav. Drugačije govoreći, Six Sigma osigurava visoku kvalitetu ali i visoku razinu produktivnosti koji su temeljne sastavnice konkurentnosti.

**S**ix Sigma je nastala 80-ih godina 20. stoljeća u američkoj korporaciji Motorola kojom se nastojalo parirati sve konkurentnijim japanskim proizvođačima. Taj model ubrzo prihvaća i američka tvrtka General Electric koja je tada bila lider u brojnim industrijskim granama. Bez obzira što su bili vodeći u brojnim industrijskim granama, **Jack Welch** - generalni direktor General Electrica, odlučio je ostvariti poslovnu izvrsnost kojom će dodatno ojačati tržišne pozicije.

Veliku zaslugu za razvoj Six Sigme ima znanstvenik i inženjer **Bill Smith** koji je radio u Motoroli. On je sustavno proučavao sve dotadašnje modele poboljšavanja kvalitete a naročito japansku industrijsku praksu. Nakon dužeg istraživanja i analize **Bill Smith** je artikulirao temeljna načela Six Sigme koja su se počela praktično primjenjivati.

### RACIONALNE I PLANIRANE PROMJENE

Sigma je grčko slovo S te prezentira u statističkom smislu standardnu devijaciju, a Six Sigma označava **indeks kvalitete** reduciranjem standardne devijacije smanjuje se broj proizvoda s pogreškama. Konkretno govoreći u procesu proizvodnje dopuštene su 3,4 pogreške na milijun proizvodnih jedinica što reprezentira Six Sigma. Riječ je o obrascu koji mijenja postojeće procese prije njegova uvođenja. Promjene se realiziraju planski i racionalno. Prvi korak u tom procesu je definiranje problema odnosno utvrđivanje konkretnih ciljeva poboljšavanja. Drugi korak je sustavna analiza postojećeg stanja. U trećem koraku vrednuju se uzroci trenutne situacije. Četvrti korak uključuje provedbu transformacijskog procesa a peti podrazumijeva kontinuiranu kontrolu provedbe tog postupka.

mr. sc. Marinko Kovačić

Jedan od vodećih novinara na američkom programu CBS od 1939. do 1977.) je jednom rekao:

**“Najveći posao u Americi nisu čelik, automobili ili televizija. Najveći posao je proizvesti, posijati i usavršiti strah.”**

— Arnold Eric Sevareid