

Krizni management

## 10 SAVJETA KAKO UPRAVLJATI poduzećem u uvjetima ekonomske krize



doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Činjenica je kako živimo u povijesnom trenutku o kojem će se tek knjige napisati. Na samom početku važno je naglasiti kako ne postoji skripta po kojoj se može optimalno upravljati poduzećem u bilo kakvim uvjetima, ali jed-

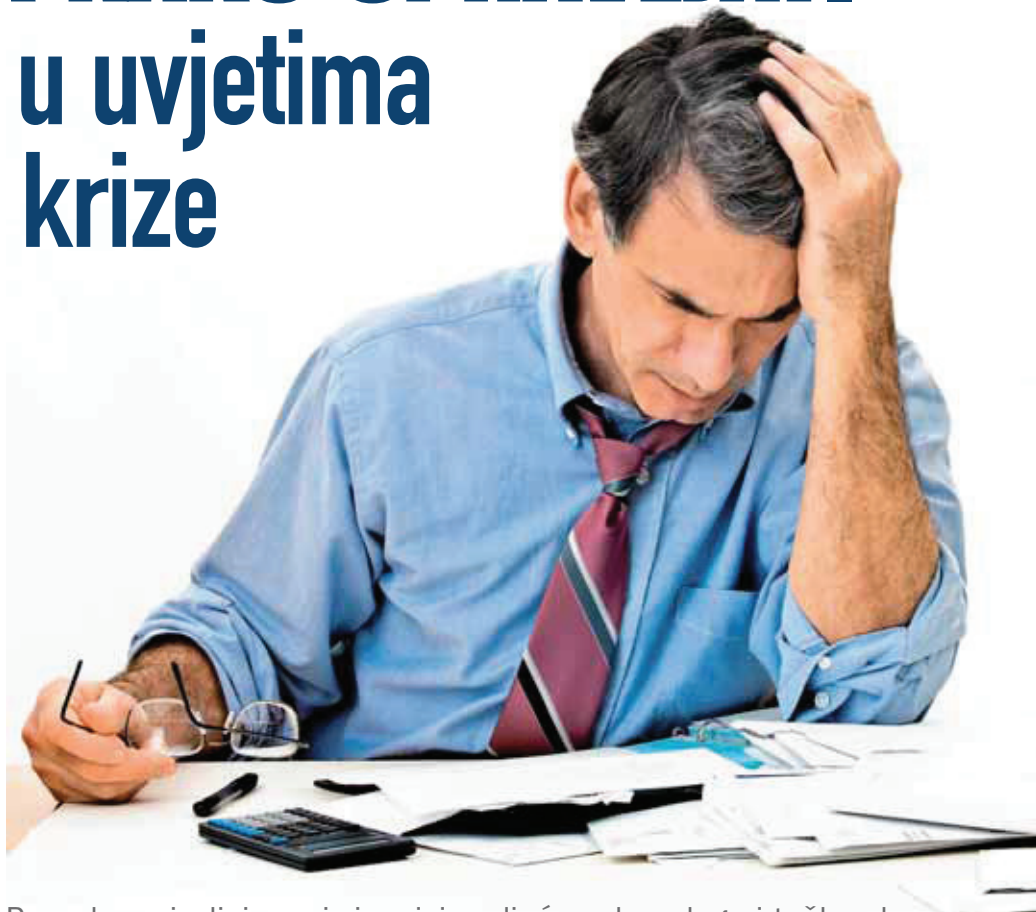
nako tako je jasno kako je sada akcija potrebna više nego ikada. Niti jedan manager i/ili poduzetnik, bez obzira na kojem dijelu Planeta djeluje, si ne može dozvoliti da sjedi sa strane i promatra što će se dogoditi.

Svako doba imalo je svoje izazove, uostalom statistika je pokazala kako poduzeća u Europi i Japanu u prosjeku žive manje od 13 godina. Povijest je prepuna neuspjeha i već danas se neki ne sjećaju jasno divova poput Atarija, a već sutra se neki neće sjećati Enrona. Mi u Hrvatskoj smo posebno svjesni da od samostalnosti, bez obzira o kojem poduzeću govorili ili o kojoj industriji pisali, svaki poduzetnik svoju poslovnu zbilju može opisati isključivo kroz gradaciju kompleksnosti i turbulentnosti s kojom se svakodnevno susreće. Hrvatski poduzetnik i danas donosi odluke u uvjetima permanentne krize. Međutim, ova kriza ima neke svoje specifičnosti o kojima dodatno valja razmisliti.

### KRENIMO PRVO S DOBRIM VIJESTIMA

Prije svega ovo je pravi trenutak za promjene. Umjesto standardne floskule kako se neke stvari moraju promijeniti, jer Europska unija to od nas zahtjeva, možda je vrijeme da se kaže pravi razlog za promjene, a taj je da, ako se ne promijenimo, nećemo opstati.

Izvršni direktor američkog Best Buya Brian Dunn nedavno je izjavio: "U 42 godine poslovanja, nikada nam nije bilo teže."



Premda se javljaju prvi vjesnici proljeća nakon duge i teške ekonomske krize, poput najvećeg rasta indeksa povjerenja kupaca u SAD-u u prošlom mjesecu i to od travnja 2003., jedno je sigurno. Nitko, ali baš nitko, nije mogao znati kolika je ili kolika će biti ekonomska kriza te čime će rezultirati ova moderna ekonomska tragedija.

S njime se slaže i izvršni direktor American Expressa Ken Chenault koji je rekao: "... kreirali smo jedno od najizazovnijih ekonomskih okruženja u suvremenoj povijesti." Dodatni problem ove krize jest što privatna bilanca većine kupaca u razvijenim zemljama ne izgleda sjajno. Samim time veliki broj uglednih ekonomista tvrdi kako će se kriza trajati duže vrijeme, odnosno dok god kupci ne poprave i/ili novo izgrade vlastite financije na zdravijim

temeljima. Tako se veliki broj stratega i top menagera slaže s izjavom kako krivulje koje prate ekonomska kretanja u ovom slučaju neće imati klasični V-oblik gdje se negativni trendovi gotovo jednakom dinamikom pretvaraju u pozitivne, već će oporavak trajati duže i više će vremena biti potrebno prije nego što se potrošnja intenzivira. Ovo pišemo svjesni kako postoje neke naznake u zadnje vrijeme kako se trend polako mijenja.

---

**Globalna ekonomija se sada nalazi na brdu. Neki će se nastaviti penjati dok će se neki spustiti i kasnije pokušati ponovno.**

---

Razmislite što vam je nužno, ne kako biste ostali zdravi, već kako biste preživjeli. Naravno o ovome je valjalo razmišljati mnogo prije nego što je kriza krenula. Zapamtite za slijedeći puta, na krizu se priprema kada se sve oko vas čini zdravim. Međutim, što je napravljeno je napravljeno i nitko ne može iz vlastite kože. Bez obzira u kojem se stanju nalazilo vaše poslovanje možda će vam neki od slijedećih savjeta pomoći da preživite.

## 1 Poništite stare prioritete kako bi se suočili s novom stvarnošću

Lako za reći, teško za učiniti. Kada top management promijeni svoj pogled na svijet, sve se mijenja. I sam preokret, ako se ne planira adekvatno, može biti traumatičan. Dobar management je svjestan kako se sve oko njih stalno mijenja i da se s novim stvarima ne može suočiti tako da ekstrapolira prošle događaje u budućnost.

## 2 Nastavite investirati u srž posla

Korijen umjetnosti kriznog managementa bazira se na stalnom osvještavanju ove činjenice. Pitanje za Vas: "Kada sve ovo završi, hoće li vaše poduzeće biti manje ili više konkurentno?" Za sva poduzeća koja se takmiče na intenzivnim tržištima najvažnija stavka jest nastaviti razvijati i ulagati u svoje zaposlenike. Unatoč tome, nevjerojatno je koliko je poduzeća smanjilo svoja izdavanja za treninge i programe edukacije za zaposlenike.

## 3 Komunicirajte kao ljudi, balansirajući realizam i optimizam

Instinkt većine managera je da se povuku u sebe u nesigurnim vremenima, da se ne izjašnjavaju jer nisu sigurni imaju li određene odgovore. Oni koji zabijaju glavu u pijesak čine upravo suprotno od onog što bi trebali raditi. Dobri manageri reagiraju tako što komuniciraju više nego obično.

## 4 Vaši kupci se susreću s novim problemima, pa im dajte i nova rješenja

Najbolja poduzeća duboko razumiju način razmišljanja kupaca i mogu odgovoriti na njihove potrebe na sofisticiran način. U svakoj industriji generalni princip zdravog ekonomskog razuma jest pomoći kupcima da dobiju maksimum vrijednosti uz prihvatljivu cijenu.

## 5 Ne žurite s rezanjem cijena

Naravno da svi žele platiti manje, posebice u recesiji, ali opasnost od rezanja cijena je veća nego što možete zamisliti. McKinseyevo istraživanje otkriva da tipična kompanija iz S&P 1500 indeksa najboljih koja smanji cijene za 5%, treba porast prometa od čak 19% kako bi se takva cjenovna strategija isplatila, a to se gotovo nikada ne dogodi.

## 6 Fokusirajte se na kapital - gdje ga nabaviti i kako ga upotrijebiti

U dobra vremena, a posebice u vremenima niske kamatne stope, svatko može biti nemaran za izvore financiranja i jednostavno ne razmišljati o tome kako će vratiti posuđeno. Ključno je pravilo kako morate zaraditi povrat koji će minimalno pokriti trošak kapitala.

## 7 Ponovno procijenite ljude i angažirajte one za koje smatrate da će vam biti korisni

Sada je važnije nego ikada uistinu znati tko je kakav od vaših zaposlenika odnosno ako već morate otpustiti ljude, važno je dobro i mudro odabrati. Mora se stalno imati na umu kakvu poruku prenosite svojim najboljim radnicima, jer oni neće mirno podnijeti ukoliko osjete nepravdu i vide kako su kažnjeni umjesto nagrađeni za dobro obavljen posao.

## 8 Preispitajte sustav nagrađivanja menadžmenta i kakav oblik ponašanja potiče

Opće prihvaćena kritika organizacija s Wall Streeta je kako su prve posrnule zato jer su svojim kompenzacijskim programima i sustavima nagrađivanja poticala svoje managere na previše rizika. Management je u tim organizacijama imao previše beneficija ukoliko ostvari visoke prinose koji su nužno povezani s visokim rizikom. Ono što je dodatno poticalo te managere da riskiraju iznad onoga što je bilo održivo, jest činjenica kako su mogli malo izgubiti. Dok raz-

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Ovo je pravi trenutak za promjene.
- Razmislite što vam je nužno kako biste preživjeli krizu.
- Nemojte zaboraviti u suvremenoj ekonomiji ne postoji *status quo*.

mišljamo o kompenzacijskim sustavima i tome potiču li oni ključne ljude na previše ili premalo rizika, važno je razmisliti što se nalazi u srži poslovne strategije koju želimo sprovesti.

## 9 Izmještanje kao poslovna prilika

Vrijeme velikog troškovnog pritiska može se činiti čudnim momentom za preispitivanje odluke ima li premještanje sjedišta poduzeća ili dijela poslovanja u neku od poreznih oaza smisla, ali u stvarnosti ekonomija se drastično promijenila. Naravno kako cijene proizvodnje između kojih je i cijena radne snage nisu jedini činitelj u odluci o izmještanju pojedinih dijelova organizacije. Porezi, tarife, brzina administracije, produktivnost radne snage, cijena transport mogu biti jednako važni. Proaktivnim djelovanjem na kombinaciju svih činitelja koji utječu na odluku o premještanju, bilo poslovnog središta ili samo nekih dijelova proizvodnje, možda Hrvatska može uhvati drugu priliku pametnom politikom privlačenja stranog kapitala.

## 10 Budite pametni oko preuzimanja i spajanja

Na prvi pogled se čini očitim kako je vrijeme recesije najbolje za kupovinu jeftine imovine i stoga se integracijski procesi nameću kao logična prilika za sve one koji su krizu dočekali spremni. zapravo je čudno kako malo organizacija to čini. Koncentracija spajanja je najveća u vrijeme kada je tržište na vrhu ekspanzijskog ciklusa što je nelogično jer je onda sve i najskuplje, dok vrijeme krize većina organizacija vidi kao vrijeme gomilanja resursa dok se stvari na tržištu ne poboljšaju. Nelogično je kako se poduzeća češće odlučuju za strategiju rasta kroz preuzimanje i spajanje u vrijeme ekspanzije nego u vrijeme recesije.

Teško je potući krizu, ali je ovo i prava prilika za nekolicinu koja je spremna preuzeti odgovornost a ne tražiti alibi. Maratonci i biciklisti će vam reći kako je najteži dio utrke, dio kada se penjete uzbrdo i tada se često mijenja vodstvo. Globalna ekonomija se sada nalazi na brdu. Ono što nikako ne smijemo napraviti jest sjesti i razmišljati o alibijima za tešku situaciju u kojoj smo se našli. Kada kriza završi, kada staza postane ravnija i svijet se opet učini prepunim prilika, vaša pozicija u odnosu na konkurenciju će ovisiti o tome koliko ste se vješto snašli upravo sada. Nemojte zaboraviti u suvremenoj ekonomiji ne postoji *status quo*. ☞