

Jeste li u krizi?

Mediji nas svakodnevno podsjećaju na trenutnu situaciju koja «nije dobra» i «zahtijeva punu pozornost i uvođenje posebnih mjera». Pritom se riječi kriza i recesija koriste kao pojmovi kojima se najbolje opisuje trenutna situacija i to kao sinonimi. Starija populacija kojoj je riječ recesija pomalo nepoznata reći će da ne pamte kada zapravo nismo bili u nekakvoj krizi ili «po novom» recesiji. Pa ipak, kriza i recesija nisu isto. Pojmom recesija općenito se opisuje smanjivanje bruto domaćega proizvoda neke zemlje u razdoblju od najmanje dva kvartala. Ekonomski leksikoni pojam recesije obično općenito definiraju kao razdoblje smanjivanja ekonomske aktivnosti, odnosno razdoblje kontrakcije konjunktturnoga, odnosno poslovnoga ciklusa.

Objašnjenje pojma recesije može se proširiti i navođenjem sveobuhvatnijih posljedica, a to su, uz opadanje ekonomske aktivnosti vidljive u stopi promjene realnoga BDP-a, još i opadanje zaposlenosti, plaća i opsega prodaje na veliko i malo. Stoga neki ekonomisti preferiraju «jaču» definiciju recesije kao 1,5% povećanje nezaposlenosti u razdoblju od 12 mjeseci. S druge strane, značajniji pad GDP-a od 10 i više posto koji traje više godina (tri, četiri i dulje) ekonomisti nazivaju ekonomskom depresijom, a njeni razlozi u odnosu na recesiju mogu biti različiti. Dulje razdoblje sporoga, ali ne nužno i negativnoga rasta ponekad se naziva i ekonomskom stagnacijom.

Pojam krize često se izjednačava s ekonomskim pojmom depresija, iako kriza uz ekonomske, može imati i razne druge manifestacije: političke, sociološke, kulturološke itd. Kriza tako obično zahvaća puno više segmenata od financijskoga sustava. Međutim, mnogi ekonomisti smatraju da recesije, a ponekad i dugotrajne krize najčešće uzrokuju financijske krize. Iako će se mnogi složiti da je trenutna recesijska situacija izazvana prije svega financijskom krizom koju je pokrenula kriza američkoga tržišta hipotekarnih kredita, situacija može dakle biti i obrnuta.

Kako će se recesija odraziti na vaše poslovanje?

Na česte medijske loše ekonomske vijesti mnogi će menadžeri i zaposlenici reagirati zebnjom za opstanak poduzeća i radnih mjesta, dok će drugi odmahnuti rukom i reći kako se njih «makro» događanja ne tiču. U trenutnoj situaciji možemo se zapitati tko je od njih u pravu. Na ovo pitanje teško je dati jednoznačan odgovor. Recesija, posebno ova svjetskih razmjera izaziva opći pad potražnje pa se izvoznici s pravom brinu za svoje plasmane. Makroekonomska zbivanja na njih itekako utječu. Mnogi menadžeri tako su potražili posljednja financijska izvješća u kojima pokušavaju pronaći odgovor na pitanje kako će njihovo poduzeće pogoditi trenutna loša situacija.

Profitabilnost, odnosno profitna stopa temeljni je pokazatelj za kojim poseže većina menadžera. Svoj model upravljanja zapravo temelje na pokazatelju profitabilnosti, odnosno povrata na uloženo. Sustav indikatora temeljen na ROI-u je primjeren, ali nedovoljan, jer je u kontekstu ubrzanih promjena profitna stopa nedovoljna za mjerenje performansa poduzeća. Profitna stopa predstavlja tek kratkoročni i nepotpuni indikator uspjeha poduzeća. Oslanjanje samo na takve indikatore menadžere može usmjeriti u pogrešnom smjeru. Procjenjivanje učinkovitosti poduzeća na temelju profita je slično kao mjerenje temperature kako bismo došli do zaključka u kojem se godišnjem dobu nalazimo. U tu svrhu bolji izvor informacija bio bi kalendar nego termometar.

Navedena primjedba nije usmjerena prema osporavanju važnosti pokazatelja profitne stope. Dugoročno, poduzeće ne može opstati ako nije profitabilno. Profit je preduvjet realizacije investicija i održavanja supstancije poduzeća. Profit za poduzeće ima važnost kao zrak za žive organizme. U tom smislu može se navesti misao Petera Druckera prema kojem je profit «trošak bavljenja nekim poslom» Međutim, koncentracija samo na profitnu stopu ne može osigurati održivost i razvoj poduzeća.

Na svakoj razini upravljanja poduzećem treba razraditi odgovarajuće kontrolne mehanizme. Kontrolne varijable važne za operativnu razinu su likvidnost i profit. Kontrolni učinak ovih varijabla je jasan: visoki profit pozitivno utječe na likvidnost. Profit je varijabla dugoročnijega karaktera jer varijable koje ga određuju, prihodi i rashodi nisu vremenski usklađeni, odnosno velika količina prihoda naplaćena je sa

zakašnjenjem nakon isporuke. Tu su također troškovi kao što su kamate i amortizacija koji se akumuliraju tijekom duljega razdoblja i ne ovise o naplati potraživanja. Niska razina profita je rani upozoravajući indikator nelikvidnosti. Ako profit postane negativan, odnosno pretvori se u gubitak, kratkoročno se može kompenzirati akumuliranim rezervama ili kreditima. Međutim, ako takvo stanje potraje, likvidnost dolazi u pitanje. Ako likvidnost dulje vrijeme nije moguće održavati dolazi do bankrota.

Mehanizmi na operativnoj razini ne mogu spriječiti ovakvu situaciju pa je potrebno koristiti mehanizme više razine i to one koji ne usmjeravaju profit sam po sebi, nego osiguravaju njegovo ostvarivanje u budućnosti. Ova viša razina, bavi se preduvjetima stjecanja profita, a to se posebice odnosi na konkurentni položaj poduzeća u budućnosti. Potencijali za stvaranje vrijednosti nužni su za realizaciju vrijednosti. Njima treba upravljati odvojeno od upravljanja profitabilnošću i likvidnošću. Važno je stoga sagledati kritične čimbenike uspjeha kao što su tržišni udio, relativni tržišni udio, potencijalni odnos kvalitete i koristi za kupca, brzina, fleksibilnost, itd. Za mnoga poduzeća veliki tržišni udio i jaki brend bili su ili još jesu ključni čimbenici uspjeha i stoga pouzdani pokazatelji potencijala za stvaranje vrijednosti, odnosno dugoročne održivosti.

Međutim, važno je razmotriti i potencijale za stvaranje vrijednosti u budućnosti u smislu trenutne raspoloživosti rješenja potrošačevih problema, rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi. Potrebno je stoga razmotriti kakva je inovacijska aktivnost poduzeća. Ove promjene zahtijevaju promjenu ustaljenih obrazaca mišljenja, stimulativnu organizacijsku kulturu, adekvatno vođenje, intenzivni timski rad, a često i redizajniranje poslovnih sustava.

Cilj poduzeća dakle postaje održivost poslovanja. Održivost se može razumjeti kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu na okruženje. Treba imati na umu da poduzeće ne djeluje u vakuumu. Ono je podsustav društva i sve svoje ciljeve ostvaruje suradnjom s drugim interesno utjecajnim skupinama. Poduzeće stoga postoji sve dok uspješno zadovoljava potrebe interesno utjecajnih skupina, posebice kupaca. Tako krajnji cilj poduzeća nije opstanak, već održivost koja nadilazi i

postojeći identitet poduzeća. Ako svoje ciljeve poduzeće ne može postići u okviru postojećega identiteta ili strukture treba se transformirati, odnosno preusmjeriti na stvaranje neke druge vrijednosti, odnosno traženje neke druge kategorije kupaca. Mnoga poduzeća stoga su se diferzificirala u neko drugo područje koje nije bilo povezano s početnom djelatnošću.

Da zaključimo

Možemo sumirati da je proces kontrole poslovanja poduzeća vrlo je složen i ne može se zadržati samo na praćenju razine profita, odnosno trenutnih prihoda i rashoda. Uz kontrolu trenutnih operacija treba gledati unaprijed, odnosno procjenjivati buduću sposobnost zadovoljavanja potreba kupaca. Na operativnoj razini treba kontrolirati efikasnost u smislu produktivnosti, kvalitete i profitabilnost. Drugim riječima, treba utvrditi «rade li se stvari na pravi način», odnosno je li proces stvaranja vrijednosti optimiziran s obzirom na razinu troškova.

Ova razina kontrole nije dovoljna. Važno je procjenjivanje koliko je poduzeće u poslovanju efektivno, odnosno jednostavno rečeno «radi li prave stvari». Ako je poduzeću cilj ostvariti maksimalnu efektivnost trebao bi u nečemu postati jedinstven, naravno uz pretpostavku da taj proizvod kupci žele. Efektivnost je složenija kategorija od efikasnosti te uključuje određivanje stupnja fleksibilnosti, adaptabilnosti, sržnih kompetencija, učenja i inovacijskoga potencijala poduzeća. Pritom kontrolne varijable različite razine mogu biti proturječne. Veći trenutni profit može se ostvariti na uštrb ulaganja u inoviranje i obrazovanje zaposlenika. Međutim, jedino ulaganje u sutrašnje stvaranje vrijednosti može osigurati dugoročno uspješno poslovanje. Inteligentno, učeće poduzeće je ono koje kontinuirano radi na usklađivanju kontrolnih varijabla na svim razinama kako bi bilo efikasno danas, ali i efektivno sutra.

Može se zaključiti da je na uspješnosti poslovanja potrebno raditi svakodnevno. Zaposlenike je potrebno opunomoćiti da kontinuirano traže unaprjeđenja u svojoj radnoj domeni, da se timski povezuju, uče i zajedno razvijaju viziju djelovanja poduzeća. Ako radite u poduzeću koje kontinuirano radi na unaprjeđenju, ima spremna nova rješenja za zadovoljavanje potreba kupaca, ali i drugih interesno utjecajnih skupina ova recesija će vas okrznuti i prisiliti na privremene mjere štednje,

ali kada prođe vaši će vam zdravi temelji omogućiti daljnji uspješan rast. Onima pak kojima ni do sada nije išlo najbolje recesija može biti samo opravdanje kojim će nastojati prikriti svoje propuste.