EUkonomist / naklada: 10000 / periodika: mjesec, 1 / 18.2.2009 / strana: 72
Primarni cilj je likvidnost

Primarni cilj je likvidnost

Isplati se osluškivati tržište i pratiti vijesti koje pristižu jer je moguće da će biti situacija u kojima određene tvrtke odlaze u bankrot. To bi mogle iskoristiti tvrtke s odgovarajućom financijskom moći i upustiti se u akvizicije, dakako samo ako to odgovara interesima i definiranoj strategiji

Adrian Ježina *predsjednik je Uprave tvrtke B.net, vodećeg televizijskog kabelskog operatera i alternativnog telekomunikacijskog operatera u Hrvatskoj. Nakon sportske karijere poslovnu je karijeru započeo u tvrtki Ericsson Nikola Tesla. Na čelu B.neta je od nastanka tvrtke spajanjem DCM-a i Adriatic Kabela. Polaznik je Executive MBA programa pri COTRUGLU Business Schoolu, najprogresivnijoj međunarodnoj poslovnoj školi u regiji*

U vremenima krize ljudi se u privatnom životu sve više okreću obitelji i najbližima. U tvrtkama je zapravo potrebno učiniti gotovo isto to - okrenuti se unutrašnjim problemima, pažljivo proučiti i pretresti trenutačne planove i strategiju te potom eventualno napraviti i značajnije, hrabrije iskorake od postojećeg zacrtanog puta.

Bez sumnje, prvi je korak osvrtanje na troškove. Očekujem da će svi u prvoj fazi pažljivo promotriti gdje se krije kakav varijabilni trošak koji bi se mogao smanjiti ili potpuno ukinuti (poput mogućih povećanja plaća, telekomunikacijskih troškova, troškova marketinga, službenih automobila, troškova raznih ugovora o održavanju i sličnih paušalnih troškova). S druge strane, ovisno o dubini krize, tek će se vidjeti hoće li trebati razmišljati i o maksimalnom smanjivanju fiksnih troškova, poput najma prostora. Dakako, tako dolazimo i do najosjetljivijeg faktora - zaposlenika.

Likvidnost i po cijenu rasta

Najvažnija karakteristika tvrtke u takvim uvjetima je fleksibilnost. Mnogo je važnije da tvrtka, primjerice, može u kratkom roku raskinuti neku obvezu (poput troška prostora, telekomunikacijskih troškova, troška ljudskih resursa ili nabave sirovina) nego da tu uslugu plaća samo 1 posto skuplje. Takva je fleksibilnost važna upravo zato jer je neizvjesnost oko sutrašnjice jednostavno prevelika. Dakako, mjere koje će primijeniti industrija tj. proizvodnja ili pak uslužne djelatnosti međusobno se razlikuju, no načela će biti jednaka.

Svi smo svjesni trenutačne situacije u kojoj se financijska kriza prelila i u kreditnu krizu, koja se postupno prelijeva i na gospodarstvo (u Hrvatskoj, doduše, ponešto sporije jer je proizvodnja slaba). Baš u takvoj situaciji najvažnija je likvidnost, no paradoks je da su trenutačno u svojevrsnoj prednosti jako zadužene tvrtke koje imaju riješeno financiranje, u odnosu na tvrtke koje tek trebaju riješiti financiranje svog poslovanja ili one kojima će biti potrebni programi refinanciranja. Smatram da se u ovom trenutku treba ograničiti čak i rast tvrtki (koliko god on inače bio dugoročno isplativ) i dovesti ga u granice koje su financijski održive kako se rastom ne bi ugrozila likvidnost. To bi kratkoročno moglo prouzročiti jako negativne posljedice za mnoge tvrtke.

Kriza kao mogućnost

Postoji također i teza da kriza otvara mogućnosti. To je donekle točno, ali odnosi se samo na one koji imaju velike količine slobodnog kapitala koji mogu investirati. Pitanje je, međutim, kad je pravo vrijeme za kapitalne investicije i akvizicije. Skloniji sam mišljenju da se trenutačno treba kloniti velikih investicija, osim onih u čisti održivi razvoj koji je direktno vezan uz povećanje prihoda osnovnog djelokruga poslovanja. Naime, ova kriza neće potrajati samo nekoliko dana, tjedana ili mjeseci, već postaje sve jasnije da je riječ o nečem ozbiljnijem.

Onog trena kada se pojave prve naznake oporavka tržišta (a pritom možemo osluškivati pozitivne trendove koji će vjerojatno najprije stići iz SAD-a), cijene na tržištu će još uvijek biti niske pa će samim time biti prilika za kretanje u akciju. Možda ćete propustiti prvi vlak i platiti nekoliko postotaka više, ali će i faktor rizika biti eksponencijalno manji te će se to na kraju sasvim sigurno isplatiti. U međuvremenu se isplati osluškivati tržište i pratiti vijesti koje pristižu jer je moguće da će biti situacija u kojima određene tvrtke odlaze u bankrot. To bi mogle iskoristiti tvrtke s odgovarajućom financijskom moći i upustiti se u akvizicije, dakako samo ako to odgovara interesima i definiranoj strategiji.

Dodatni problem koji će se potencijalno pojaviti u Hrvatskoj je i klizanje vrijednosti kune u odnosu na euro, zbog čega bi tvrtke koje su zadužene s valutnom klauzulom ili nabavljaju osnovne sirovine s cijenom u eurima mogle imati jako povećane troškove, a upravo zbog krize neće moći povećavati cijene svojih izlaznih proizvoda. Većina tvrtki takvu situaciju vjerojatno, nažalost, nije predvidjela te stoga nije spremna na promjene. Zbog toga će se povećati troškovi, margine će biti manje, pa će i dobit biti manja, odnosno gubitak veći. Krajnja je posljedica, opet, povećana potreba za likvidnošću, a kako smo nažalost svjedoci porasta kamatnih stopa u Hrvatskoj (dok je u svijetu trend drukčiji) hrvatsko bi gospodarstvo moglo, uza sve postojeće nedaće, doživjeti velike posljedice zbog ove krize.

Međutim, možda je najvažniji faktor za osobe na čelu tvrtke u ovim vremenima uspjeti motivirati ključne ljude. Čvrsto sam uvjeren da su upravo oni najveće bogatstvo tvrtke. Uzrečica da su klijenti najvažniji po meni je ipak sekundarna, budući da bez dobrih zaposlenika dugoročno neće biti niti tih klijenata.

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL