

John Ickis Profesor na Harvardovoj poslovnoj školi INCAE na Kostarici te predavač strategije na Executive MBA programu Cotrugli Business School



John Ickis smatra da je pogrešno misliti da kriza nije poslovna prilika, a kao primjer navodi Conrada Hiltona koji je kupovao stare zgrade i poslije ih pretvorio u hotele

ZARKO BACIĆ

Siemens i Royal Dutch Shell dobri su primjeri upravljanja u krizi

ANA BLAŠKović
ana.blaskovic@poslovni.hr

Nevjerojatna brzina kojom se globalna financijska kriza preselila u realne sfere iznenadila je većinu kompanija koje sada panično traže svoju strategiju za preživljavanje. O krizi, važnosti menadžmenta i tome postoji li optimalna krizna strategija, razgovarali smo u Zagrebu s profesorom strategije Johnom Ickisom, predavačem na Harvardovoj poslovnoj školi INCAE na Kostarici i predavačem strategije na EMBA programu Cotrugli Business School.

Vi predajete, ali i praktirate teoriju?

Da. Bio sam predsjednik IE Austina tri godine. Mislim da bi se svatko tko podučava menadžment sam trebao okušati u tome. Nešto drugo je funkcionirati u realnim i zadanim rokovima.

Kriza je ultimativan test sposobnosti svakog menadžera. Što biste im kao profesor strategije savjetovali?

Iako djelomično potrebno, rezanje troškova otpuštanjem radnika nije uvijek opravdano. U poslu pokušavate stvoriti nove prilike, razvijati poslovanje, kreirati blagostanje i zaposlenost.

No smanjena potrošnja izravna je prijetnja opstanku mnogih kompanija. Slična situacija je bila nakon revolucije u Nikaragvi, a tada smo savjetovali kompanijama da se fokusiraju na osnovne potrebe ljudi, a manje na luksuzna dobra. Prvo, pogledajte je li to što proizvodite prikladno za potrošače koji maksimalno štede. Drugo je način proizvodnje. Možete li uštedjeti na vanjskim uslugama, odnosno može li kompanija samostalno obavljati neke poslove koje je prije odrađivao netko drugi. To može značiti veće investiranje u održavanje

tvornica umjesto novih investicija. U marketingu se pokušavate orijentirati na osnovne potrebe, u proizvodnji na učinkovitost.

Što je s radnom snagom?

Ako je ikako moguće, treba pod svaku cijenu izbjeći masovna otpuštanja jer nose znatne troškove koji nisu odmah vidljivi. Većina menadžera razmišlja: "Ako otpustim dio ljudi, natjerat ću ostatak da jače radi".

Istina je drukčija; nakon otpuštanja na radnome mjestu ostaju traumatizirani radnici koji prolaze kroz "sindrom preživjelih" zbog čega znatno opada produktivnost. Ljudi ne žele riskirati jer se boje da oni ne budu sljedeći. Rezultat je manja produktivnost, manje inovacija.

To se može izbjeći uvođenjem varijabilnih plaća i slanjem radnika na godišnje odmore. Iz krize izlaze kompanije koje znaju prepoznati i zadržati kvalitetne radnike. Dakle, savjet bi bio pokušati zadržati ljude, uvesti varijabilne plaće, uložiti u psihologa jer u kriznim vremenima ljudi trebaju pomoć.

Ne mislite li da bi pomoć psihologa većina menadžera doživjela kao nepotreban trošak?

Neki da. Ako želite zadržati najbolje ljude, taj trošak trebao bi se uzeti u obzir. Konačno, praksa je pokazala da ta metoda pomaže produktivnosti. U ovim uvjetima u prvi plan dolazi značenje upravljanja ljudskim potencijalima.

Što je s financijama?

Što se financija tiče, sada je bitna likvidnost i mudro je imati zalih na koje se možete osloniti. Zbog politike likvidnosti njemački Siemens, primjerice, sad je u prednosti pred drugim kompanijama koje ne mogu plaćati svoje dobavljače. Osim likvidnosti, uvijek se mogu zahtijevati rokovi kreditiranja potrošača.

No sve te mjere su privremene?

Da, iako implementacijom tih mjera tvrtka može imati koristi znatno dulje nego što traje kriza jer strategija ide u smjeru nižih troškova, fokusa na osnovna dobra koje ljudi uvijek trebaju, efikasne radne snage i načina proizvodnje uz konzervativne financije.

Što je s proizvođačima luksuznijih dobara?

Jedna mogućnost je promjena proizvodnje. Primjerice, ako proizvođače luksuzne automobile, proizvođači automobila koji nije luksuzan ili onakav koji će omogućiti štednju.

Druga opcija je dodatno povećati efikasnost u proizvodnji luksuznog dobra za onaj mali dio tržišta koji će, bez obzira na krizu, uvijek postojati i stvarati potražnju za luksuznim dobrima. Iako mala, ta potražnja uvijek postoji; postojala je i za vrijeme Velike depresije u tridesetima.

Krivo je misliti da kriza nije prilika. Conrad Hilton, danas poznat kao djed Paris Hilton, obogatio se upravo za krize, posuđujući novac od prijatelja da bi jeftino kupio stare zgrade i poslije ih pretvorio u luksuzne hotele.

Koja je strategija za one koji ne mogu prilagoditi proizvodnju? Primjerice, banke?

Iako nisam bankarski stručnjak, to je sektor koji treba

TREBA POD SVAKU CIJENU IZBJEĆI MASOVNA OTPUŠTANJA
JER ONA DONOSE TROŠKOVE KOJI NISU ODMAH VIDLJIVI

revitalizaciju kroz produktivne zajmove upravo onim kompanijama sa strategijom prilagođenoj krizi jer će samo takve kompanije moći otplaćivati kredite; tada dobijete čarobni umjesto začaranoga kruga. Što se više novac posuđuje, više ga gospodarstvo može obrtati, stvarati rast i izaći iz krize.

Mogu li kompanije što naučiti iz krize?

Iako ne možemo predvidjeti budućnost, unaprijed treba razraditi moguće scenarije. Nešto slično napravili smo prije pet godina za Hrvatsku kad je mnogo ljudi iz raznih sektora, od medija, politike, gospodarstva i umjetnika, davalo svoja predviđanja. Razrada scenarija nije brz ni jeftin posao i neće vam se svi dopasti, ali se barem možete pripremiti. Isto mogu i kompanije, primjerice, pripremiti se za scenarij duboke recesije.

Ipak, planiranje scenarija nije nova ideja?

Ne, to je stara ideja. Postala je popularna još u sedamdesetima kad je naftna kompanija Shell, koja u to vrijeme nije bila posebno velika ni efikasna, prva razradila scenarije, među ostalim i za visoke cijene nafte. Kad je nastupila kriza, Shell je bio jedina tvrtka koja je imala strategiju za te uvjete.

Poslije je to učinila i Južnoafrička Republika koja je nakon propasti apartheida razradila puteve kojim bi država mogla krenuti. Od četiri moguća scenarija tri nisu bila prihvatljiva pa je implementiran posljednji: brzi prijelaz na zajedničku vladu uz održive ekonomske politike.

S tako očitim koristima te strategije, zašto je kriza tako snažno pogodila brojne svjetske kompanije?

Razrada scenarija je dug proces koji zahtijeva sredstva i nisu svi spremni na to potrošiti. Također takva strategija traži određeni mentalitet i otvorenost. Osim što ne žele potrošiti, puno menadžera, pogotovo inženjera (smijeh) ne želi

prihvatiti neizvjesnost, nego se striktno drže svog scenarija.

Kako iskoristiti te scenarije?

Imate dva izbora. Prvo, možete se kladiti i sav novac uložiti u jedan ishod ili, drugo, ako riskirate, razviti fleksibilnu strategiju da se možete adaptirati jednom od njih. Scenarij recesije nije bio nevjerojatan, Economist je još prije tri godine pisao o napaunihim cijenama nekretnina i posljedicama koje je ostavio na Japan kad je pukao!

Bi li se u krizi kompanije trebale fokusirati na domaće tržište ili ga proširiti čim više?

Ovisi, i jedna i druga strategija imaju prednosti. Nije loše probuditi domaće tržište. Iako su strane investicije dobrodošle, Latinska Amerika je primjer da takve investicije brzo i lako odu što ne mora nužno imati veze s fundamentalnim stanjem zemlje. To me smeta jer vjerujem u slobodnu trgovinu, ali ta velika mobilnost može naškoditi zemlji kao što se dogodilo, primjerice, Brazilu i Tajlandu. No osobno bih u ovom trenutku preferirao domaće tržište od globalnog. Prvo dobri temelji, a potom širenje.

Što biste savjetovali hrvatskim kompanijama kako preživjeti 2009.?

Scenariji se promišljaju unaprijed i strategija marketinga, financija, proizvodnje i svega drugog također se razrađuje unaprijed.

Ova je kriza sve iznenadila brzinom kojom se proširila na realnu ekonomiju. Ne znam koliko će utjecaja imati na Hrvatsku i koliko će vremena imati vaši menadžeri ako već sad nemaju scenarije. Uspjeh u teškim vremenima znatno ovisi o tome kakav je menadžment.

Jedno istraživanje pokazalo je da su u krizama u središnjem Americi najbolje kompanije onih menadžera koji su istodobno bili dobri analitičari i optimisti. Takva je kombinacija rijetka jer su dobri analitičari u većini slučajeva pesimisti.

CV

Harvardov predavač
John Ickis je predavač na Harvardovoj poslovnoj školi INCAE na Kostarici i predavač na EMBA programu Cotrugli Business School.

Hrvatsko iskustvo

U Hrvatsku je prvi put došao 2001. godine na čelu skupine za Konkurentne inicijative koju je provodio konzultantska tvrtka JE Austin Associates pod financiranjem SAD-a, a fokus zanimanja su mu zemlje u razvoju i Latinska Amerika

