

F2

www.finance.si

FINANCE, petek, 9. januarja 2009, št. 5



Kriza je najboljša, kar se je lahko zgodilo menedžerjem, trdi **Klaus Schuster**. ▶ 19

Živela kriza!

Klaus Schuster
mojakariera@finance.si



Kot slišimo, naj bi bilo leto 2009 najslabše, najgrozljivejše in najbolj katastrofalno leto po izumrtju dinozavrov. Verjamete tej neumnosti? Celó, če bi se to res zgodilo (pa se ne bo), bi nam potem pomagal kakašji menedžment? To, da bi brezglavo kokodakajoč dirjali naokrog? Kot je rekla že mama: Nobena juha se ne poje tako vroča, kot se skuha. Drznem si celo zatrditi: Kriza je najboljše, kar se nam je lahko zgodilo.

Natančneje, je najboljše, kar se je lahko zgodilo najboljšim med nami. V lepem vremenu lahko namreč vsaka navadna podgana čoln obdrži nad vodo. Šele v viharju se tisti, ki zna, nauči pravilno jadrati, se reče upravljati. Geslo se glasi: krizni menedžment.

Kriza je kot lupa

Najpomembnejše pri njem je radikalno ukrepanje. Radix pomeni v latinščini korenina. Najboljši nasprotni primeri so GM, Ford in Chrysler. Ti bodo zdaj dobili milijarde od ameriških davkoplačevalcev, da bi še delali avtomobile, ki jih ni mogoče prodati. Tako bodo omenjeni dinozavri zdajšnjo krizo preživeli le zato, da bi lahko strmoglavili v naslednjo. Ker to ni radikalno, ker se zla ne loti pri koreninah. Namesto, da ob sklicevanju na krizo nižamo plače uslužbencev in menedžerjev, bi se morali vprašati: »Kje so korenine naše posamične krize? Ali proizvajamo mimo trga? So naši procesi in strukture prepočasni in premalo prožni? Ali je naš servis še v redu? Kako je z zadovoljstvom naših strank in z našo inovativnostjo? Kako močna je v resnici naša distribuci-

ja?« Kriza je kot nekakšna lupa: intenzivno poveča vse pomanjkljivosti. Izkoristimo ta učinek lupe.

Priložnost za mlade menedžerje

Drugi nasvet: Bodite potrpežljivi s svojimi ljudmi! Ne očitajte jim preveč naivnosti in pomanjkanja stanovitnosti v krizi. Pritrdite raje Marjanu Kramarju, predsedniku uprave NLB, ki pravi: »Mladim menedžerjem je težko, ker doslej niso mogli zares doživeti še nobene krize. Leta 2008 so se morali nenadoma zelo hitro naučiti, kako morajo ravnati ob finančni krizi in kako lahko to fazo preživijo.« Kriza je sijajna priložnost za trening kriznega menedžmenta. Trenirajte svoje ljudi! Ali pa jih pošljite na trening.

Tretji nasvet: Že zdaj (upam) pošiljate na akutna krizna območja tiste svoje menedžerje, ki imajo kvalitete pogajalcev. Kako bi bilo, ko bi do naslednje krize podvojili število svojih reševalcev kriznih položajev?

Denar je kralj – kaj, če je kralj mrtev?

Četrty nasvet: likvidnost. Vročá tema. V teh dneh se srečujem z različnimi člani uprav, ki ne vedo, kako naj v prihodnjih mesecih izplačujejo plače, ker so stranke (ne zares!) presenetljivo odskakljale proč. In glej: Na voljo ni

niti groša za krizne razmere! To je preprosto malomarno. Nič nima opraviti z upravljanjem denarnih tokov. Denar je kralj. Kaj storiti, če je kralj mrtev? Mnogi čakajo in upajo, da bo denar od nekod že prišel, in nato najprej poplačajo tiste upnike, ki najglasneje vpijejo. S takšno taktiko se spravijo na rob insolventnosti, ker se tako početje nikoli ne izide. Kdor želi preživeti, zbere vse udeležence (banke, upnike, vodilne menedžerje, sindikate ...) za eno mizo, položi nanjo karte in prepričljiv koncept, kdo se bo odpovedal kakšnemu kosu in kako naj bi zadeve nato šle naprej. To skoraj vedno privede do soglasja, ker tako vsakdo potegne iz krize še največ. Nekeč bodo banke znova začele dajati posojila. A potem morate biti med prvimi, ki bodo dobili ta priboljšek. Kako? Tako, da zdaj izkoristite krizo za izdelavo prepričljivega koncepta in toliko povečate svojo konkurenčnost, da bo banka spoznala: Ti po krizi ne delajo preprosto naprej, kakor da se ne bi nič zgodilo, marveč so se iz nje nečesa naučili in so zdaj precej bolje pripravljeni.

Podkurite krizo

Pred časom sem bil na Kosovu in obiskal banke, podjetja – in pridelovalca krompirja Bedrija Kasumija iz Pestove. V vojni so mu stolkli vse: polja, krompir, seme, traktor, stavbe. Ko se je dim

razkadil, ni imel razen blata pod svojimi prsti ničesar več. Kaj je storil? Se pritoževal zaradi krize? Stokal? Zahteval subvencije? Tožil zaradi pomanjkanja posojil? Ne. Začel je povsem na novo. Odpeljal se je na Nizozemsko, da bi tam kupil seme, ker ga na vsem Kosovu ni bilo več. Vprašal sem ga, odkod je zajemal moč za novi začetek. Pogledal me je, kot da ne bi razumel vprašanja, in me lapidarno pobaral: »Kaj pa bi bila alternativa?« Dati roke v žep in čakati na nemili konec? Prepustimo to drugim. Menedžerji česa takega ne počno. To je kot pri nogometu: Zao-stajamo z 0 : 2. Kaj naredimo? Povesimo glave? Si podajamo žogo sem ter tja in čakamo na zaključni žvižg? Nikoli. Po čaju med odmorom gremo ven in podkurimo nasprotniku tako, da ne vidi in ne sliši, dosežemo izenačenje in v zadnji minuti še zmagoviti zadetek. To bi se smejali! Leto 2009 ne bo katastrofalno leto. Bo leto velikih kriznih menedžerjev. Pojdimo ven in podkurimo krizi!

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki deluje na območju Jadrana in Balkana. Sodeloval je pri ustanovitvi finančnega inštituta v vzhodni Evropi. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.