



USPJEŠNE TVRTKE UPRAVO VRIJEME KRIZE KORISTE ZA VELIKE PROMJENE

## RESTRUKTURIRANJE: Deset koraka za preživljavanje krize i rast tvrtke

Piše: dr. Vladimir Preveden, izvršni partner zagrebačkog ureda Roland Berger Strategy Consultants

Ako žele isplivati iz krize, tvrtke moraju početi djelovati - sada! Samo tako će moći iskoristiti mogućnosti za širenje

Uspješne tvrtke upravo sada, u vrijeme krize, počinju s velikim promjenama. Uvedite red u vašu tvrtku i restrukturirajte je kako biste prebrodili krizu te je pripremili za sljedeću fazu rasta.

Ekonomija slabi, u nekim državama više nego u drugima. Očito je da su tvrtke, potrošači i vlade svuda zabrinuti. Prije samo nekoliko dana Željko Rohatinski, guverner Hrvatske narodne banke (HNB), govoreći na okruglom stolu hrvatskih izvoznika, procijenio je da će u 2009. godini ekonomski rast u Hrvatskoj usporiti na 2%. Ostale prognoze Europske Unije upućuju na to da se očekuje da će europski gospodarski downturn trajati dvije godine. Čak ni umjereni scenariji ne predviđaju da će se ekonomija oporaviti do 2011. godine. Dok optimisti vjeruju da će najgore proći za otprilike godinu dana, najgori scenarij predviđa da bi se takvo stanje moglo otegnuti na čak pet godina.

Bez obzira na to koji će se scenarij ostvariti, tvrtke se moraju pripremiti za razdoblje slabije potražnje i tur-

bulentnih tržišta. Dobro vođene tvrtke svjesne su te činjenice. Iako njihovi vlastiti indikatori za rano upozorenje još nisu zasvijetlili crveno, svi - od medija pa do njihovih zaposlenika - govore o krizi. Ove tvrtke, stoga, bez sumnje znaju da je sada vrijeme da se poduzmu proaktivni koraci za usmjeravanje i vođenje tvrtke kroz krizu i da iz nje izađu jači nego prije.

**Dok ekonomija posrće, gdje su hrvatske tvrtke?** Naša nedavna studija 'Povećajte učinkovitost 2008.' donosi odgovore hrvatskih menadžera na pitanja o njihovom ponašanju s obzirom na restrukturiranje i otkrila neke alarmantne činjenice:

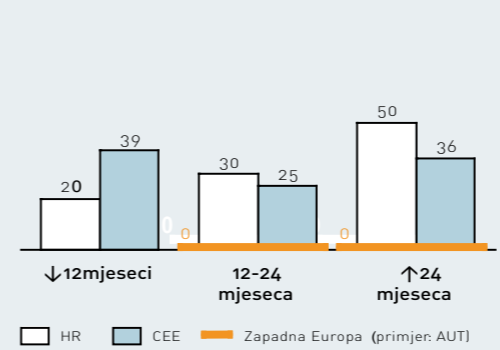
- Dok je svaka od anketiranih zapadnoeuropskih tvrtki počela s restrukturiranjem u roku od godine dana nakon što je prepoznala znakove krize, samo 20% hrvatskih tvrtki reagiralo je u istom razdoblju. 50% hrvatskih tvrtki čekalo je dvije godine prije nego što su poduzeli ikakve korake

### Veliki vremenski zaostatak između prvih znakova krize i početka restrukturiranja - više od 12 mjeseci za 80% tvrtki

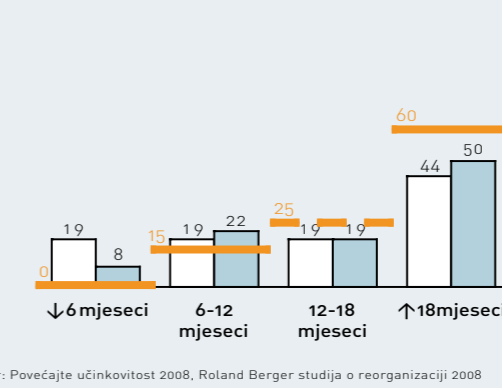
Vrijeme kao faktor uspjeha [% odgovora]

Vrijeme reakcije

100



Trajanje programa restrukturiranja



- Dok restrukturiranja traju u prosjeku dulje od 18 mjeseci u zapadnoj Europi, većina hrvatskih tvrtki posvećuje manje vremena - i po svojoj prilici manje truda - ovom važnom zadatku

- Samo 15% hrvatskih tvrtki redovito planira njihovu likvidnost - najniži postotak od bilo koje zemlje u CEE regiji (za usporedbu, taj postotak u Republici Češkoj iznosi 67% tvrtki). Hrvatske tvrtke stoga mogu biti jako pogođene čak i ako kriza bude blaga.

**U svjetlu ovih uznemirujućih činjenica** krajnje je vrijeme da hrvatske tvrtke poduzmu određene mjere prije nego što očekivani gospodarski downturn postane stvarnost. Što moraju učiniti?

Kao i uvijek, važno je sagledati cjelinu problema - vi-

djeti 'veliku sliku'. Krpanje malo tu, malo tamo neće donijeti željene rezultate: preživljavanje i oporavak tvrtke. S našega gledišta svaka reakcija na 'veliku sliku' mora sadržavati svih deset koraka skiciranih u posebnom okviru.

**Uspoređujući na međunarodnoj razini**, hrvatske su tvrtke u izrazitom zaostatku s obzirom na veličinu. Ako žele isplivati iz trenutačne krize jače i zdravije nego prije, moraju početi djelovati - sada! Nagrada će biti uistinu velika: Tvrtke koje sada hrabro restrukturiraju mogu iskoristiti neograničene mogućnosti za širenje koje danas i u bliskoj budućnosti nudi jugoistočna Europa i regije dalje prema istoku. Zar to nije dovoljno poticajno za bilo koju dobro vođenu tvrtku? ☺

### Iz krize u deset koraka

#### 1. Budite proaktivni i mislite unaprijed

Kriza uvijek odvaja žito od kukolja, dobre tvrtke od ne tako dobrih. Prve su one koje prihvaćaju proaktivni stav, koje preuzimaju inicijativu. Nemojte samo čekati i gledati što se događa s vašim tržištem, vašim prihodima i zaradom. Preuzmite inicijativu i proaktivno poduzmite nužne mjere! Ovo je ključan način kojim ćete odvojiti vašu tvrtku od rivala. Demonstrirajte vaše kvalitete rukovođenja i ne oklijevajte poduzeti odgovarajuće mjere. Također, počnite na vrijeme. Programi restrukturiranja uglavnom traju dvije do tri godine da bi se postigli svi željeni rezultati (iako se brza zarada može ostvariti i mnogo brže).

#### 2. Zadržite vaše kupce

U vrijeme krize kupci ostaju vjerni onim tvrtkama kojima vjeruju, onim tvrtkama koje ih posebno tretiraju. Stoga je prvi element u bilo kojem restrukturiranju dobro se brinuti za svoje kupce. Marljivo radite kako biste vašim kupcima prenijeli poruku pouzdanja i povjerenja. Opravdatajte njihovo povjerenje u vaše proizvode - i osobito u vaše usluge - dokazujući im se gdje god je to moguće. Uspješne tvrtke dobro iskoriste krizu intenzivirajući njihove uslužne djelatnosti te prisnijom komunikacijom s kupcima. Cilj je,

naravno, potaknuti kupce da budu lojalniji vama nego vašim konkurentima. Upotrijebite sva raspoloživa sredstva da obranite vaše domaće tržište. To bi moglo uključiti usluge s dodatnom vrijednošću, da se bude popustljiviji s uvjetima plaćanja ili da se daruju nagradni bonusi ključnim kupcima. No svakako imajte na umu da se takve beneficije trebaju ograničiti isključivo na ključne kupce. 'One-size-fits-all' pristup uglavnom promaši svoje tržište, ublaži utjecaj vaših aktivnosti i stoga šteti vašoj profitnoj marži kako tržište stagnira.

#### 3. Poduprite likvidnost

Hrvatske tvrtke nisu dobre u predviđanju likvidnosti. Kao rezultat toga njihovo šire financijsko planiranje također je ispodprosječno. Osobito u turbulentnim vremenima ključno je učinkovito implementirati ovu funkciju i ažurirati planiranje likvidnosti na mjesečnoj bazi. (u slučajevima kada tvrtka ima ozbiljnih teškoća zbog krize, moglo bi biti potrebno ažuriranje na tjednoj bazi). Važno je planirati gotovinske prihode i rashode u skladu s njihovim planiranim okvirima. Još je jedno ključno pitanje - upravljanje dospjelim potraživanjima (ili onima koja će uskoro dospjeti) proaktivnije. Ocjenjivanje mogućnosti odbijanja

određenih plaćanja duga jednako je važno. Kombiniranje ovih koraka oslikat će jasnu, realističnu sliku koja će na kraju jasno pokazati vaše financijske potrebe za bližu i srednjoročnu budućnost.

#### 4. Uskladite troškove s najboljima

Ovo je uglavnom situacija u kojoj tvrtke reagiraju malodušno i premlako, presporo i bez prave strategije. Umjesto ad-hoc rezanja troškova, fokusiraju se na pogrešne troškovne stavke. Važno je procijeniti svaku kariku u vrijednosnom lancu vaše tvrtke i ustanoviti sve neučinkovitosti. Dokazane strategije ovlašćuju vas da optimizirate troškove u svakoj karici u vrijednosnom lancu. Uz to, pobrinite se da razlikujete kratkoročne i srednjoročne rezultate. I jedno i drugo ključno je za oporavak (katkad i za preživljavanje). Ako vam nedostaje nužno znanje u odgovarajućim područjima, potražite vanjsku pomoć. To je ono što uspješne tvrtke u Europi čine. Optimizirajte ključne pokazatelje uspješnosti vaše tvrtke. Definirajte je li vaša tvrtka primarno orijentirana prema kupcima, prema dobavljačima ili prema nabavnom lancu. Zatim usporedite što radite protiv najboljih igrača u vašoj međunarodnoj ravnopravnoj skupini kako biste optimizirali produktivnost.

#### 5. Zadržite vaše vrlo djelotvorne izvršitelje

Razgovarajte s vašim najvrjednijim zaposlenicima i menadžerima što je moguće prije. Pokažite im da vam je stalo. Uključite ih u vaše napore za restrukturiranje. Budite pozitivni, ali iskreni o izazovima i razvoju koje očekujete. Ako morate otpustiti zaposlenike, učinite to što je moguće humanije. Iskoristite, gdje je moguće, mogućnost davanja odmora i slobodnih dana. Gdje to nije dovoljno, prvo pitajte zaposlenike da dobrovoljno odstupe sa svojih mjesta koja su nepotrebna - i ponudite im poštenu zlatnu otpremninu ('golden handshakes').

#### 6. Preispitajte planiranje investicija

Odgodite sve investicije koje nisu apsolutno nužne upravo sada. Unatoč tome, nastavite i investirajte u bilo što će vas održivo odvojiti od vaših konkurenata.

#### 7. Postavite nove temelje za poslovanje

Ako rezanje troškova samo po sebi nije dovoljno da se nadoknadi padajuća prodaja, morat ćete preuzeti vodstvo u implementiranju strukturnih izmjena kako bi tvrtka ponovno bila profitabilna. Strukturne su izmjene bolne. Morat ćete smanjiti poslovne aktivnosti na zdravi minimum koji može samostalno djelovati

profitabilno. Obično to znači ukidanje odjela, proizvodnja, usluga, podružnica i državnih aktivnosti koji čine gubitke i koji imaju niske marže te stoga također znače smanjenje kompleksnosti. Rezultat je velik pad u prodaji - ali i (nadajmo se) marža profita koja će dugoročno ostati pozitivna.

#### 8. Uključite kreditora kao pravog partnera

Svako uspješno restrukturiranje trebalo bi provesti uz pomoć pouzdane banke koja djeluje kao pravi partner. Morat će se obaviti neke investicije da bi se zatvorili dijelovi poslovanja, riješile otpremnine, premostila likvidnost itd. Bolje od zaduživanja bilo bi financiranje emisijom obveznica, iako to često nije dostupno u kratkom roku, diktirano kriznom situacijom. Financiranje emisijom obveznica omogućuje vam izbjegavanje gomilanja duga i uz to vam daje istinski predanog strateškog partnera koji dijeli vaše interese i koji vam može pomoći da usmjerite vaše poslovanje prema naprijed.

U slučajevima složenog restrukturiranja jedna banka nije dovoljna. Stoga se preporučuje da se pozove nepristranog, vanjskog posrednika koji može profesionalno voditi cijeli proces.

#### 9. Razvijte realističan poslovni plan

Poslovni plan uključuje učinke svih prethodnih koraka i sadržava prikladne scenarije (tako znate što možete očekivati). Temelj je za sve poteze za financiranje i poboljšanje vašeg poslovanja. Svi koraci, skicirani u točkama od 1 do 8 moraju se realistično kvantificirati i moraju se uklopiti u 'poslovni plan restrukturiranja'. Na toj osnovi možete pregovarati s bankama, priopćiti im svoje namjere i nadzirati svoj uspjeh. Idealno bi bilo da vaš plan uključuje dva scenarija. Jedan bi trebao odražavati realistične brojke, dok bi drugi predviđao sporu i slabu implementaciju i faktore u neočekivanim rizičnim tržišnim razvojem. To će vam dati jasnu sliku o tome gdje ste trenutačno i u kojem smjeru idete. To vam pomaže da usredotočite sebe, zaposlenike i ostale dioničare na zajednički cilj: stvaranje uspješne budućnosti za vašu tvrtku.

#### 10. Komunicirajte iskreno

Ne krivite tržište ili druge okolnosti ako je vaša tvrtka pala u kolotečinu. Poduzmite sve nužne mjere i komunicirajte transparentno i iskreno. Istodobno, nikada nemojte izgubiti iz vida svoj cilj. Prihvaćanje ovog pristupa izglati će put kroz teška vremena i osigurati suradnju i potporu ključnih dioničara i partnera.