



ProCredit Bank

VREME JE DA SE KRENE DALJE

Kako prilagoditi poslovanje i iskoristiti prilike



Dragi naši privrednici, sadašnji i budući saradnici,

Želimo da Vam objasnimo zašto smo u ProCredit banci odlučili da izdamo ovu brošuru.

Tržišne prilike zemalja u tranziciji, uključujući i naše, su vrlo dinamične i sklone oscilacijama koje za mnoge privrednike predstavljaju šanse koje treba iskoristiti, dok za druge mogu biti pretnje i opasnosti, koje treba što bolje predvideti i ublažiti. Kako bi svi privredni subjekti bili što stabilniji i što uspješniji, moraju raspolagati određenim znanjima i vještinama koje će im omogućiti adekvatno vođenje i razvoj poslovanja u skladu sa standardima koji važe za razvijene tržišne privrede.

Početak ove godine u čitavom realnom i finansijskom sektoru Srbije osetila su se negativna privredna kretanja kao posledica svetske ekonomske krize, koja se prenosila poput domino efekta iz država koje su bile direktno pogođene negativnim talasom. Novonastala situacija je u mnogome otežala poslovanje u našoj privredi i kreirala izazove na koje je trebalo odgovoriti. Takođe je doprinela da svi nedostaci u vođenju jednog posla dođu do izražaja i mnogi privredni subjekti su bili u situaciji da se prilagođavaju novim tržišnim uslovima. Odgovorno poslovanje, znanje, veštine i fleksibilnost su vrline koje su se još jednom dokazale kao imperativi za opstanak i razvoj privrede, kao i svih njenih učesnika.

ProCredit banka je od svog osnivanja partner malim i srednjim preduzećima i veruje u doprinos koji oni ostvaruju, a koji je od vitalnog značaja za razvoj privrede naše zemlje, kreiranje novih radnih mesta i sveopšte stabilnosti.

Zbog uočenih kretanja na tržištu, a u skladu sa osnovnom misijom banke i odgovornim poslovanjem koje banka promoviše, želeli smo da pružimo podršku, pomognemo jačanje naših postojećih kao i budućih klijenata i da skrenemo pažnju na znanja koje će privrednicima pomoći da unaprede svoje poslovanje i ojačaju svoju tržišnu poziciju.

Razvojem i stalnim unapređivanjem svog poslovanja svaki pojedinac doprinosi razvoju ukupne privrede, a jaka privreda omogućava jačanje svih subjekata uključenih u njene tokove. Ovo su bili osnovni motivi kojima se vodila ProCredit banka, kao i želja da se edukativnim pristupom da još jedan doprinos jačanju privrede Srbije i potpomogne boljem utemeljavanju odgovornog poslovanja.

Vreme je da se krene dalje, a mi smo tu da Vam pružimo podršku u svakom Vašem poslovnom koraku.

Vaša
ProCredit banka

Obični ljudi. Velika dela.

I	Uvod	2
II	Odnos prema krizi - šanse ili opasnosti	4
III	Raditi prave stvari ili raditi na pravi način	5
IV	Krizni menadžment	6
V	Odnos sa klijentima	17
VI	Rad sa zaposlenima	18
VII	Ko preživljava krizu	21



Kriza može da bude stresan događaj u životu čoveka, nestabilna i opasna društvena situacija, ili široko rasprostranjen događaj u okruženju posebno vezan za nenadanu promenu. Takođe se tumači i kao tačka preokreta.

U vreme recesije dominira neizvesnost (kad će proći, kako će reagovati kupci...). Kriza samo ističe loše proizvode i loš način rada od ranije. Za mnoge stvari koje se mogu uraditi postavlja se pitanje zašto nisu urađene ranije.

Kritična postavka za razrešenje krize je u njenom posmatranju, da li se doživljava kao šansa ili opasnost. Kinezi i krizu i šansu pišu na isti način, što znači da pristup krizi zavisi od stava. Zapravo, jedan od najvažnijih faktora uspeha preduzeća leži u stavu menadžmenta prema problemima. Najbolja preduzeća na svetu su uspešna zato što najbolje rešavaju probleme. Ono što svako preduzeće treba da radi jeste da rešava probleme na koje može da utiče.

Šta znači rešiti problem?

Mnogi pod rešavanjem problema podrazumevaju donošenje odluka. Međutim, sprovođenje dogovorenog je takođe izuzetno bitan element rešavanja problema. Ljudi vole da donose brze odluke sa idejom da se problemi rešavaju, ali nakon toga često se ne brinu o sprovođenju odluka. Oni očekuju da zaposleni razumeju odluke i da su spremni da ih primene. Ovo nije dobar način rešavanja problema, jer upravljanje putem očekivanja jeste loše upravljanje.

Za efikasno rešavanje problema neophodna je demokratija u donošenju odluka i diktatura u sprovođenju istih. To se naziva demokraturom. Dok ljudi rade obrnuto: odlučno donose odluke, a gledaju da sprovođenje datih odluka delegiraju. Rešiti problem znači: doneti kvalitetnu odluku kroz razgovor, diskusiju i konsultaciju, a nakon donošenja odluke, odlučno je sprovesti.

Sa aspekta menadžmenta, posao u najtežim vremenima je vođenje firme kroz nedaće i traženje šansi. To je posao vlasnika, preduzetnika, direktora. To znači koristiti resurse mudrije, jer vreme zahteva mudrije poslovanje.

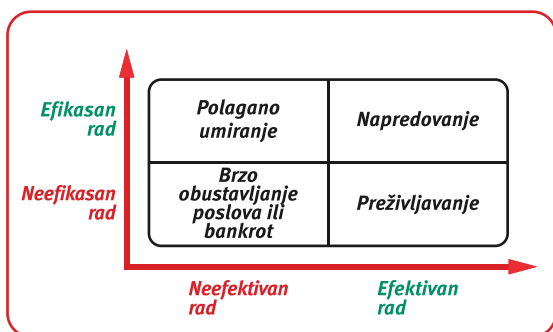
- Donesite dobre i teške odluke na miru.
- Definišite ključne oblasti i koje teške odluke treba doneti.
- Odluke nisu odluke dok ne krenete da ih sprovedite.
- Kompleksna odluka nije odluka dok ne postoji plan i kritičan put.
- Postavljajte okidače za proveru teških odluka.
- Uradite promene u organizacionoj strukturi ako to situacija zahteva.
- Optimizam je stanje svesti.

Rizik je situacija u kojoj imate izvestan osećaj sopstvenog dometa i predstavu o mogućim ishodima. Neizvesnost je situacija u kojoj nije jasno ni šta bi moglo da se dogodi. Frenk Najt

Šta je bitnije u vremenima krize ili recesije - raditi prave stvari ili raditi na pravi način?

Efektivnost ili raditi prave stvari je zadovoljenje potreba klijenata, situacija kada tržište traži ono što se radi. Dakle, ljudi žele da kupe proizvod ili uslugu. Prava efektivnost je situacija kada bi određeni proizvod mogao biti nabavljen kod konkurenta, ali nije. Takođe, naplata je mera efektivnosti.

S druge strane, efikasnost znači da se u radu troši najmanje resursa. Znači, radi se na pravi način. Postoje pravila, procedure, zna se kako se radi. Kada se ove dve stvari spoje, i u pozitivnoj i u negativnoj varijanti, dobija se prikaz različitih mogućnosti.



Ako se radi nešto što je neefektivno i neefikasno, to zapravo znači da kompanija proizvodi proizvod koji tržište ne želi i još se razbacuje. U ovoj situaciji postoji velika šansa da se cela kompanija ugasi.

Ako se posao radi neefektivno, ali efikasno, to je slučaj kompanija koje su dobrim delom ugrozile svoj opstanak. Imale su sve sertifikate kvaliteta, ali su proizvodile ono što ljudi nisu želeli, po pitanju dizajna, funkcionalnosti, itd. i na kraju su, lagano topeći svoje "zalihe", nestale.

Uspešna mala i srednja preduzeća su najverovatnije u oblasti efektivnosti i neefikasnosti, što znači da znaju šta klijentima treba, ali relativno neorganizovano posluju. To je normalno u jednom delu njihovog razvoja. Ipak, te kompanije opstaju, ali na ovaj način se prekomerno troše resursi – ljudi.

Napredovanje znači spoj efektivnosti i efikasnosti na pravi način, s tim da se u stvarnosti organizacije mogu nalaziti i u nekom među-stanju.

A šta se dešava u krizi?

Male kompanije, koje nisu dokazale svoju efektivnost, suočavaju se sa rizikom da ugroze svoje poslovanje. Ako svoju efektivnost nisu uspele da dokažu do sada, jedina šansa za preokret su im pozitivni trendovi na tržištu. Neefektivne, a efikasne organizacije imaju sličnu situaciju, s tim što imaju određene rezerve koje im potpomažu u održavanju poslovanja.

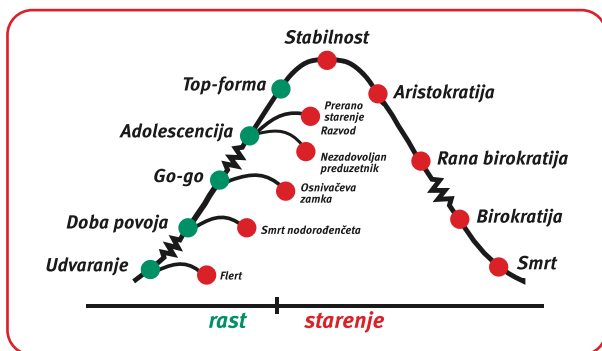
Uspešna mala i srednja preduzeća su efektivna i neefikasna. To znači da imaju klijentelu, ali da ne vladaju svojim resursima, posebno finansijskim. Jedini način opstanka je nastavak rada na pravim stvarima, ali mudrije i, što je još važnije, rad na unapređenju efikasnosti, koja je u prethodnom periodu zanemarena. Samo istovremeni rad sa kupcima i rad sa zaposlenima sa jedne strane i rad na produktivnosti i finansijama sa druge strane, dovodi do pozitivnih rezultata, jer samo smanjenje troškova može da izazove druge probleme, kao što je nedovoljno posvećivanje pažnje bitnim klijentima. Isto tako, velika briga o troškovima, ali njihovo nealociranje na mesta nastanka troška, može dovesti do pogrešnih zaključaka.

Šta dalje?

Svaka organizacija ima četiri podsistema, bez obzira kako je organizovana. To znači da svaka organizacija obavlja sledeće poslove: upravljanje novcem (akcenat na efikasnosti), rad sa zaposlenima (akcenat na efektivnosti), rad sa klijentima (akcenat na efektivnosti), operativan rad i logistika (akcenat na efikasnosti). U svakom od ovih podsistema je stalno potrebno rešavati probleme, posebno za vreme recesije.

Krizni menadžment – finansije Šta je opasno za kompanije u različitim fazama životnog ciklusa

Za razliku od živih bića organizacije nemaju ograničen životni vek. Hod duž životnog ciklusa je povrativ, ali se u fazama starenja ne odvija istom putanjom. Što je preduzeće više birokratizovano, sve je teže uspostavljanje vitalnog stanja. Organizacije, takođe, ne moraju obavezno da prođu kroz stadijum Top-forme da bi otpočele faze starenja, one mogu da se birokratizuju ili čak ugase tonući sve dublje kroz neku od preuranjenih faza starenja. Cilj ove priče je da pokažemo kako kriza deluje u zavisnosti od pozicije u životnom ciklusu.



Za probleme u svakom stadijumu životnog ciklusa postoje odgovarajuća rešenja, pri čemu treba imati u vidu da u fazama rasta postoje normalni i patološki problemi, dok u fazama starenja postoje samo patološki problemi.

U nastavku je dat kratak opis faza životnog ciklusa, sa opisom najvećih pretnji po fazama usled krize i recesije, kao i sa mogućim akcijama koje bi pomogle prolasku kroz krizu.

Rađanje i testiranje ideje o novoj organizaciji – Udvaranje

PIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
Uzbuđenje.	Bojazan i sumnja.
Testiranje koncepta, finansijski i marketinški.	Nema testiranja koncepta - ignorisanje tržišta i realnosti.
Posvećenost viziji.	Nerealna i fanatična osnivač.
Orijentacija ka proizvodnji rezultata.	Isključiva orijentacija na profit ili nedostatak posvećenosti budućem profitu.
Osnivač drži stvar pod svojom kontrolom.	Kontrola je nesigurna i ranjiva.
Posvećenost je proporcionalna riziku.	Posvećenost nije proporcionalna riziku.

Organizacija još nije rođena već postoji u viziji osnivača. Krizna vremena nisu zgodna za nove poslove osim ako ne postoji jasna efektivnost tj. jasna tražnja za proizvodima ili uslugama, i to brzo. Primer takve ideje može biti franšiza poznate marke koja obezbeđuje tražnju, a istovremeno kupuje know-how o tome kako raditi, što obezbeđuje efikasnost. Bez toga, vreme recesije nosi nesigurne rezultate.

Osnivanje organizacije – Doba poviša

PIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
Naporan rad i rizik hrane posvećenost.	Odloženi veliki zahtevi smanjuju posvećenost.
Negativan protok novca.	Hroničan negativan protok novca.
Nema menadžerske “dubine”.	Fokus na “upravljanje” pre nego na posao.
Malo delegiranja.	Prerano delegiranje.
Predstava jednog čoveka, ali postoji volja za slušanjem.	Osnivač gubi kontrolu.
Malo politika, procedura, budžeta, sistema.	Neuvažavanje osnivača.
Čine se greške.	Nema mesta greškama.
Lična i spoljašnja podrška organizaciji ohrabruje.	Osnivač napušta posao zbog gubitka lične i spoljašnje podrške organizaciji.
"Ne treba nam više ideja, treba nam prodaja."	Osnivač je arogantan.

Organizacija u ovoj fazi nije efikasna, a tek treba da dokaže efektivnost. Sve kompanije zasnovane na idejama koje nemaju jedinstvenost su u velikoj opasnosti. Mora se pronaći odgovor zašto će klijent doći kod njih, a ne kod nekog drugog. Uređenje sistema može malo da čeka. Klijenti su na prvom mestu, naporan rad je na vidiku, poželjno je naći dodatni izvor finansiranja. Novca nema jer je investirano, a kriza to samo pojačava. Bilo bi dobro prebaciti troškove na varijabilno plaćanje. U ovoj fazi veliki fiksni trošak u odnosu na prihode ubija kompaniju.

Brz i dinamičan rast – Go-go

PIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
Vide se beskrajne mogućnosti.	
Nejasna organizaciona struktura. Organizacija se formira oko ljudi, ne oko funkcija.	Arogancija.
Fleksibilno usmeravanje.	Nedefinisane nadležnosti.
Centralizovano vođenje organizacije uz delegiranje zadataka, ali ne i nadležnosti.	Nema reakcije na promene u okruženju.
Puno izazova.	Odluke isključivo donosi jedan čovek ili uska grupa ljudi.
Posvećenost različitim zadacima.	Prvi čovek menja donete odluke.
Isviše prioriteta.	
Izjednačavanje obima prodaje sa uspehom.	

Moguće je da organizacija malo poklekne, ali generalno bi trebalo da radi ono što tržište traži. Međutim, uspeh čini da se o troškovima ne brine i da se poduhvati preduzimaju, bez razmišljanja. Akcenat je na prodaji sa željom da bude uspeha, analiza nema, radi se po osećaju. Takav poduhvat može u vremenima pada tražnje da dovede do propasti organizacije. Ovde bi akcenat trebalo da bude na toku gotovine, raspoređivanju rashoda i analizi po organizacionim jedinicama. Potrebno je što pre razumeti strukturu rashoda da se može reagovati. Prodaja se prati i smatra se da veća prodaja donosi više novca, ali ne postoji svest o potraživanjima i tokovima gotovine, što može da ugrozi firmu i dovede do njenog gašenja.

Uređivanje i profesionalizacija organizacije – Adolescencija

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
Konflikt između osnivača i rukovodilaca.	Povratak u Go-go i osnivačevu zamku.
Privremeni gubitak vizije.	Unutrašnje borbe.
Osnivač prihvata suverenitet rukovodilaca.	Preduzetnici odlaze i administratori preuzimaju organizaciju.
Sistem nagrađivanja stimuliše pogrešno ponašanje.	Pojedinci dobijaju bonuse, iako kompanija gubi novac.
Jo-jo delegiranje.	Paraliza usled davanja i oduzimanja ovlašćenja.
Politike se donose, ali se ne poštuju.	Sukobi tipa "mi" protiv "njih".
Upravni odbor uvećava nove načine kontrole rukovodilaca.	Neusklađeni organizacioni ciljevi.
Isuviše sastanaka.	Veliki pad uzajamnog poštovanja.

Organizacija pokušava da uvede upravljačko računovodstvo po organizacionim jedinicama, ima definisane profitne i troškovne centre i zato u krizi ima dobre šanse da preko ključnih pokazatelja uspeha vidi gde treba reagovati. Efektivnost bi trebala da bude dobra, klijenti traže ono što se nudi, mada udari nisu isključeni. Ako sistem odgovornosti postoji, profit će biti praćen, i balansiranje i usmeravanje resursa je moguće. Analizira se rezultat mada se još ne vlada potpuno finansijskim planiranjem. Ovde menadžeri razumeju finansijske pojmove i polako ovladavaju njima, što je značajan kapital. Ostale aktivnosti su vezane za produktivnost, što utiče na porast efikasnosti. Postoje dobre šanse za izlazak iz krize.

Vrhunac sposobnosti i vitalnosti – Top-forma

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
Sposobnost da se predvide rezultati.	
Testiranje koncepta, finansijski i marketinški.	Život organizacije zasnovan na prethodnom uspehu.
Nedostatak dobrih rukovodilaca.	Kompanija se organizuje oko ljudi, a ne oko funkcija.
Mnogo novih mogućnosti, nekih uspešnih, a nekih ne.	Početak načina razmišljanja "mi to tako radimo".
Samokontrola i fleksibilnost su balansirani.	
Predvidiva ostvarenja.	

Organizacija vlada svojom sudbinom. Balansira što veću prodaju sa što većim profitom. Planira i ostvaruje planove, prati profit i ostale ključne pokazatelje uspeha. Kriza može biti sjajna šansa za još veći uspeh jer će mnogi konkurenti, koji nisu toliko sposobni, pokleknuti. I dalje se ulaže u marketing, razvoj i ljude. Organizacija ima sredstva da izdrži i uveća poslovanje. Pošto ima sistem odgovornosti i decentralizaciju na profitne jedinice moguće je preusmeravanje sredstava, ako se desi da je neki posao u opasnosti i treba ga se lišiti. To radi svesno. Balansirani su i efektivnost i efikasnost. Lek za krizu u bilo kojoj fazi je pokušati se ponašati kako se ponaša organizacija u Top-formi.

Ulazak u fazu starenja – Stabilnost

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
	Gubitak fleksibilnosti.
	Interni marketing prevazilazi eksterni.
Svi problemi starenja su nenormalni.	Podržavaju se nove ideje, ali više nema uzbuđenja.
	Finansije su važnije od prodaje.
	Smanjena očekivanja rasta tržišnog udela.
	Fokus na prethodna ostvarenja.

Faza slična Top-formi, s tim da je prestalo investiranje u dugoročne funkcije (marketing, obuka, razvoj) što, inače, mnogi i rade u krizi. Moguće je da postoji višak sredstava. Pošto je organizacija poznata i ima dobre proizvode koji malo zastarevaju, ne bi trebalo da ima problema kratkoročno, tj. ako kriza ne potraje. Ako se to desi mora se krenuti u pronalaženje nove efektivnosti. To se svakako mora uraditi čim kriza prođe, jer je organizacija blago uspavana. Moguće je da prođe krizu, ali da posle krene na dole, zbog verovanja da se dobro poslovalo u kriznim vremenima.

Stvaranje ekskluzivnosti, stroge hijerarhije i elitizma – Aristokratija

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
	Naglasak na KAKO, a ne na ŠTA ili ZAŠTO.
	"Ne talasaj." Formalizam.
Svi problemi starenja su nenormalni.	Puno novca, što ih čini zgodnim za preuzimanje.
	Kupovina novih proizvoda, ideja ili kompanija naspram samoinoviranja.
	Stabilna klima, nesposobna da se suoči sa budućnošću.

Organizacija ima divne zgrade, gubi fleksibilnost, forma preovladava. To znači da se efektivnost gubi, a fiksni troškovi održavanja velike i luksuzne imovine rastu. Prihodi opadaju, organizacija bi da diže cene, a tržište to ne dozvoljava. Kriza je lako može izbaciti iz koloseka, jer je uglavnom cenovno nekonkurentna i očekuje se lojalnost kupaca na osnovu prethodnog rada, a ne na osnovu sadašnje ponude. Moguće je da veliki krediti predstavljaju ozbiljan problem. Smanjenje troškova i aristokratskog načina rada se ne razmatra kao opcija. Sva sredstva treba prebaciti iz luksuza u funkcionalno poslovanje, ali to je jako teško. Potencijali za izlazak iz krize postoje, ali teško da će do toga doći ukoliko ne postoji izuzetno mudro novo vođstvo.

Krizni menadžment – finansije

Šta je opasno za kompanije u različitim fazama životnog ciklusa

Lov na veštice – Rana birokratija

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
	Naglasak na KO je prouzrokovao problem, a ne na njegovo rešavanje.
	Unutrašnje borbe i podmetanja.
Svi problemi starenja su nenormalni.	Fokus na unutrašnje ratove.
	Eksterni klijenti postaju smetnja.
	Lov na veštice.
	Neprilagođavanje tržištu.

Izgubljena je efektivnost, organizacija nema dobar proizvod, ima veliku imovinu, ali ne i gotovinu. Prodaja je mala. Kriza skoro sigurno ubija organizaciju. To ne mora da bude trenutno, ali verovatnoća povratka je minimalna. Da se moglo pronaći ono što kupci traže to bi već bilo urađeno. Put je trasiran. Da se to ne bi desilo verovatno je potrebno preuzimanje i svež kapital sa promenom u sistemu.

Potpuno prevladavanje forme nad funkcijom – Birokratija

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
	Mnogo sistema, ali malo funkcionalnosti.
	Fokus na interne stvari.
Svi problemi starenja su nenormalni.	"Ovo je politika."
	Puno politika, ali nema realne kontrole.
	Kontrola je nesigurna i ranjiva.
	Klijenti imaju problema da budu usluženi.

Samo ukoliko postoji neko ko želi da organizaciju održava u životu ima nade, ali samo dok ima dodatnog novca. Ono što je nekad bila efikasnost sada se zove birokratija. Zapravo je sve gotovo, pošto je organizacija na nečijem trošku, a ne zavisi od zadovoljstva svojih klijenata.

Kraj priče – Gašenje

PRIRODNI IZAZOVI FAZE	PRETNJA OPSTANKU ORGANIZACIJE
	Smrt = niko nije posvećen.
	Smrt može da traje godinama.
Svi problemi starenja su nenormalni.	Ne postoji želja da se neka radna mesta ukinu.
	Veoma skupo veštačko održavanje u životu.
	"Samo ako bi" mentalitet – naučena bespomoćnost.

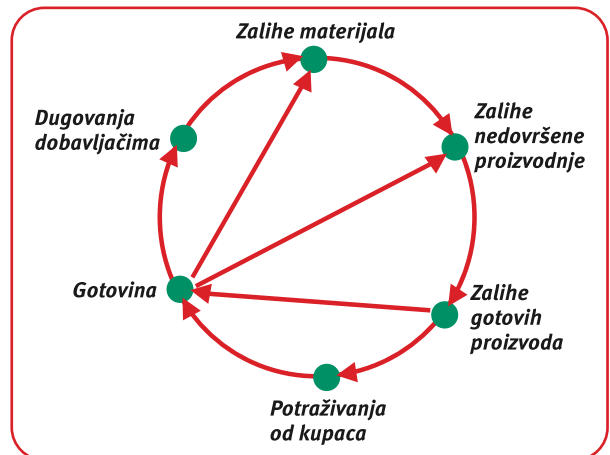
Gašenje je zapravo oslobađanje od nekog dela organizacije koji ne donosi sredstva, zarad opstanka ostatka ili samo završetak nekih od prethodnih faza u životu jedinstvene kompanije. Dobar stečaj je bolji od predugačkog odlaganja i pravljenja još većih problema.

Važno

- Mesečno analizirajte plan naspram ostvarenja.
- Uvedite ključne pokazatelje uspeha po raznim organizacionim jedinicama.
- Balansirajte sadašnjost i budućnost.
- Za svaku preporuku pitajte – zašto, ne prihvatajte je samo zato što je to neko uradio.
- Postavljajte provokativna pitanja da bi pokrenuli status quo i iznašli pravac akcije.
- Definišite nadležnosti i odgovornost po organizacionoj strukturi.
- Uradite promene u organizacionoj strukturi ako to situacija zahteva.
- Obezbedite da su opisi posla aktuelni.

Obrtni kapital

Prvi ograničavajući faktor u kriznim vremenima je novac. Osnovna ideja je da preduzeće dobije što više novca, što brže, a da on odlazi što sporije. Ovde se zapravo radi o neto obrtnom kapitalu koji predstavlja razliku između tekućih sredstava i tekućih obaveza. Najvažniji elementi tekućih ili obrtnih sredstava su: zalihe, potraživanja od kupaca i gotovina. Najvažniji element tekućih obaveza je dugovanje dobavljačima. Često je ovo kritična tačka preživljavanja u vreme krize.



Upravljanje zalihama

Držanje velikih zaliha može da prouzrokuje: troškove smeštaja i manipulacije zalihama, troškove finansiranja zaliha, trošak zastarelosti zaliha, trošak krađe, trošak propuštanja šansi jer su sredstva vezana u zalihama, i troškove osiguranja zaliha. U vreme krize neophodno je kritički preispitati nivo zaliha u svetlu pomenutih troškova. U vreme velikih nestašica, bez obzira na ove troškove, držanje velikih zaliha održava kompaniju u životu.

Držanje malih zaliha može da prouzrokuje sledeće troškove:

- Gubitak prodaje, jer se roba ne može isporučiti odmah
- Gubitak reputacije kod kupaca, jer se ne mogu zadovoljiti njihove potrebe
- Visoki transportni troškovi kada se roba hitno nabavlja
- Gubitak proizvodnje ako nema zaliha
- Neefikasno planiranje proizvodnje
- Nabavka po višim cenama

Balansiranje nivoa zaliha putem raznih metoda, kao što je ABC sistem, koji pokazuje strukturu zaliha prema njihovoj vrednosti (proizvodi klase A - najskuplja roba, proizvodi klase B - roba srednje vrednosti, proizvodi klase C - roba niske vrednosti), je veoma važan posao u vreme krize. Na osnovu toga se može doći do ekonomske količine za naručivanje i optimizacije vezanih sredstava.

Upravljanje potraživanjima

Prodaja na odloženo plaćanje kao posledicu ima troškove. Ovi troškovi uključuju administrativne troškove, troškove spornih potraživanja, kao i troškove propuštenih šansi plasiranja sredstava u rentabilnije poslove. Svakako se ovi troškovi moraju vagati sa koristima povećane prodaje time što se omogućuje odloženo plaćanje.

Neophodno je definisati jasne politike:

- Kojim kupcima može biti odobreno odloženo plaćanje
- Kolika je dužina odloženog plaćanja
- Koliki će popust biti dat za avansno plaćanje (ako je kupac važan postoji opasnost da kasni sa plaćanjem, a da ipak ima popust)
- Koju politiku naplate treba primeniti

Kojim kupcima može biti odobreno odloženo plaćanje?

Faktori koji ovo određuju su:

- KAPITAL - Finansijski izveštaji se moraju proveriti. Akcenat je na pokazateljima dobiti i likvidnosti.
- KAPACITET - Kupac mora da izgleda kao da može da plati robu koju uzima. Vrednost robe koju kupac želi da kupi mora da bude u proporciji sa njegovim ukupnim finansijskim resursima.
- OBEZBEĐENJE - Ponekad je neophodno uvesti neku vrstu obezbeđenja za odloženo plaćanje. Kupac mora da uveri organizaciju da može da da garanciju.
- USLOVI - Stanje u industrijskoj grani i generalna ekonomska situacija mogu da utiču na mogućnost pravovremenog plaćanja.
- KARAKTER LIČNOSTI - Važno je odrediti karakter ličnosti kupca. Plaćanje zavisi od poštenja i ličnog integriteta kupca.

Dodatni izvori informacija: zahtev za dokumentaciju odnosa sa drugim dobavljačima, zahtev za dokumentovanim odnosima sa bankom, javni podaci o bilansu, dodatni razgovori sa menadžmentom kupca. Sve ovo možda i ne mora da se radi, ali treba da postoji svest o tome koliko košta nenaplaćeno potraživanje.

Dužina perioda kreditiranja

Faktori koji se moraju uzeti u obzir pri analiziranju prednosti i nedostataka su:

- Uobičajena dužina odloženog plaćanja u industrijskoj grani
- Step en konkurencije u industrijskoj grani
- Pregovaračka moć određenog kupca
- Rizik neplaćanja
- Sposobnost organizacije da da kredit
- Marketinška strategija organizacije

Politika naplate

Organizacije koje odobravaju odloženo plaćanje moraju obezbediti pravovremeno prikupljanje potraživanja. Nema efikasne naplate bez efikasnog računovodstvenog sistema. Fature se moraju slati najbrže moguće, kao redovni mesečni pregled stanja. Opomene se takođe moraju slati odmah, ako je neophodno. Kulturni pritisak je pravi način.

Ako preduzeće ima kupca koji ne plaća, mora postojati procedura kako se postupa. Trošak bilo koje akcije mora se porediti sa mogućim povraćajem. Ako kupac činjenično ne može da plati, možda nema smisla pokretati skupu parnicu. Gde je moguće, trošak sumnjivih potraživanja treba uključiti u cenu proizvoda i usluga. Raspored starosti dugova je koristan alat u praćenju potraživanja. To znači da se prati obrazac naplate, tj. da li postoji trend u plaćanju.

Šta se može učiniti kada se utvrdi da je naplata usporena:

- Uvesti popuste za avansno plaćanje
- Promeniti period naplate
- Poboljšati računovodstveni sistem da se ubrza izdavanje faktura i opomene
- Promeniti kriterijume za odobravanje odloženog plaćanja

Koliko gotovine treba imati?

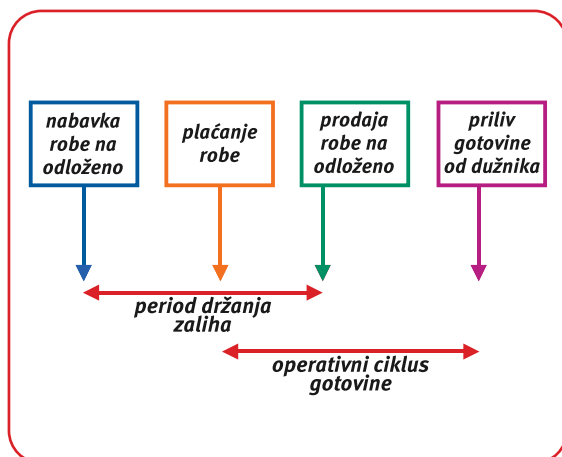
U vreme krize gotovina se čuva da bi se redovno plaćale obaveze i za slučaj da je budući priliv iz bilo kog razloga nesiguran. Faktori koji utiču na držanje gotovine u ovim situacijama su:

- Priroda poslovanja – stabilan ili sezonski priliv
- Nivo inflacije
- Raspoloživost kratkoročnih hartija od vrednosti koje se lako pretvaraju u gotovinu
- Raspoloživost kreditnih organizacija
- Ekonomske prilike
- Odnosi sa dobavljačima

Operativni ciklus gotovine

Operativni ciklus gotovine podrazumeva preklapanje perioda od plaćanja robe dobavljaču, prodaje robe na odloženo plaćanje do naplate od kupca. Držanje pod kontrolom operativnog ciklusa gotovine je ključno. Što je ciklus duži, to su veći finansijski zahtevi i veći je finansijski rizik.

Kompanija može da smanji operativni ciklus gotovine na više načina. Jedan je smanjenje nivoa zaliha. Uticaj na period potraživanja se vrši preko jače kontrole odloženog plaćanja, popustima, zaračunavanjem kamate na prekoračenje, itd. Svakako, svaka odluka ovog tipa mora da bude u skladu sa trenutnim uslovima. Ciklus se može smanjiti i povećanjem odloženog plaćanja dobavljačima, ali je to opasna odluka.



Upravljanje dugovanjima

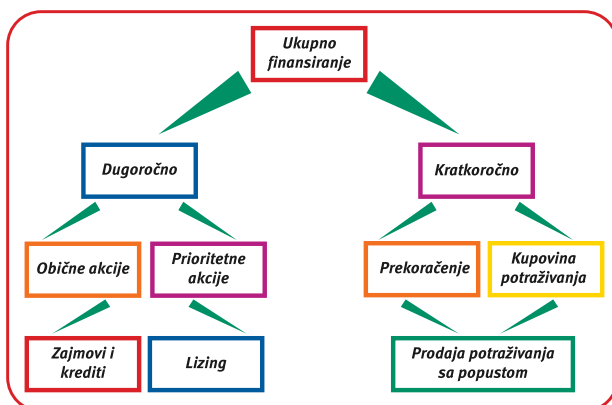
Odloženo plaćanje je važan izvor finansiranja. Ono je “spontani” izvor. Ovakav način finansiranja ima realne troškove korišćenja, u odnosu na one koji plaćaju odmah: nizak prioritet u isporuci, odlaganje isporuke, malu tehničku podršku, moguću veću cenu, veće administrativne troškove praćenja dobavljača, itd.

Veoma je bitno ophoditi se prema dobavljačima sa poštovanjem, pitati za prolongiranje plaćanja, razgovarati sa njima, ponuditi plaćanje dela obaveza. Kada se unapred priča sa dobavljačima, neće biti problema, a ukoliko se izbegava razgovor, problemi će se multiplicirati.

Finansiranje poslovanja

Kada je reč o pribavljanju sredstava, treba razgovarati sa bankama i svim mogućim poslovnim partnerima. Sa bankama treba razgovarati o prekoračenjima, zajmovima i faktoringu, dok sa poslovnim partnerima, bilo kupcima, bilo dobavljačima, treba proveriti njihovu želju da investiraju. Dokapitalizacija je razmena vlasništva za sredstva namenjena daljem razvoju. Naravno, o svakoj pojedinačnoj ideji potrebno je dobro razmisliti.

Potrebno je razvijati najbolje moguće odnose sa bankama, pričati sa njima, one su dobavljači gotovine.

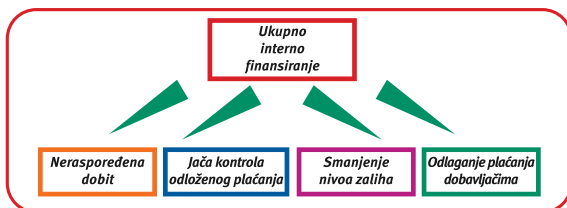


U uslovima krize, usled pada prodaje i prihoda, usled otežane naplate potraživanja i sporijeg priliva gotovine dolazi i do problema u otplati kredita. Situacija posebno može da bude ozbiljna, ukoliko su se u prethodnom periodu dugoročne investicije ili trajna obrtna sredstva finansirala kratkoročnim kreditima. Tada je potrebno sa poslovnim bankom napraviti plan reprogramiranja dugova i time ili odložiti otplatu glavnice duga dok se preduzeće ne konsoliduje ili produžiti inicijalnu ročnost otplate kredita kako bi se smanjila mesečna rata i na taj način lakše otplaćivao kredit. Takođe, treba sagledati mogućnost da se više kredita u otplati objedini i refinansira jednim kreditom na duži rok i na taj način značajno smanje mesečne rate.

Treba biti svestan da svako restrukturiranje kredita sa sobom povlači veće troškove kamata, ali u većini slučajeva, bolje je da preduzeće preuzme ove dodatne troškove, nego da otplata kredita ugrozi poslovanje. Ukoliko se preduzeće opredeli za restrukturiranje svojih obaveza, savet je da se pripremi plan racionalizacije i prilagođavanja poslovanja uslovima krize, kako bi poslovne banke mogle da sagledaju da li preduzeće može da prevaziđe trenutne probleme i da li će moći da otplaćuje restrukturiran kredit. Takođe, ukoliko preduzeće prezentuje realan i održiv plan racionalizacije poslovanja, poslovne banke će moći da odobre relaksaciju u otplati kredita, jer će na ovaj način zaključiti da preduzeće ima viziju i sposobnost da odgovori na trenutne izazove.

Interni izvori finansiranja poslovanja

Interni izvori podrazumevaju odlaganje isplate dividendi vlasnicima da bi ostalo gotovine za poslovanje, brigu oko odloženog plaćanja, smanjenje nivoa zaliha i odlaganje plaćanja dobavljačima. Prethodni dobar odnos sa kupcima i dobavljačima će se u vreme krize isplatiti, može se lakše izvršiti naplata ili prolongiranje plaćanja.



Raspodela rashoda i finansijski plan

Za analizu i upravljanje rashodima neophodno je imati razvijen upravljački računovodstveni sistem, koji pruža informacije o tome kakvo je poslovanje, kuda se kreće i kako da se upravlja firmom.

Raspodelu rashoda potrebno je raditi po organizacionim jedinicama, kako bi se uspostavio jasan pregled nastanka rashoda i omogućio uticaj na njih. Dobro je da se rashodima pridruže i prihodi, tako da postoji mali bilans uspeha po organizacionim jedinicama. Takođe, potrebno je imati i planski bilans uspeha po organizacionim jedinicama, kao i poređenje na mesečnom nivou. Tako se mogu analizirati rashodi, utvrditi pravilnosti fiksnih i varijabilnih troškova, utvrditi ko su odgovorne osobe, gde se troši više nego što je potrebno. Na ovaj način se utvrđuju trendovi, reaguje se i na strani prihoda i na strani rashoda, tj. finansijski se upravlja firmom.

- Razvijte najbolje moguće odnose sa bankama.
- Pratite prihode i rashode po organizacionim jedinicama.
- Napravite politiku trošenja da bi svima bili jasni stavovi kompanije.

Produktivnost, operativan rad

Produktivnost predstavlja meru uspešnosti obavljanja nekog posla u odnosu na upotrebljene resurse. Produktivnost govori i o efikasnosti proizvodnje ili bilo kog operativnog rada. U doba krize, produktivnost se nameće kao jedan od kritičnih uslova da postanemo ili ostanemo konkurentni po ceni, po rokovima i po količinama. Samo merenje produktivnosti ne dovodi do poboljšanja.

Rezultat nekog procesa zavisi od:

- Metoda rada
- Intenziteta rada i
- Stepena iskorišćenja resursa

PRODUKTIVNOST JE POD UTICAJEM

Metode Intenziteta Iskorišćenja	Procedura (uslužni sektor).	Izdavanje putne karte, prenos novca, prijem bolesnika.
	Oblikovanja proizvoda (proizvodni sektor).	Rezanje, sečenje, lepljenje.
	Brzine rada softvera i hardvera.	Sporost interneta, nedovoljan kapacitet računara.
	Rada osoblja.	Učinak, motivacija, brzina hoda.
	Računara, uređaja.	Greške u softveru, kvarovi.
	Osoblja.	Pauza, kašnjenje, čekanje.

Najveći potencijal za poboljšanje ima metod, čak do 300%, dok intenzitet i iskorišćenje resursa imaju potencijal za poboljšanje do 30%. To zapravo znači da analiza procesa i procedura i njihova promena daju enormne mogućnosti. U svim organizacijama se na jedan način doseže maksimum i tek promenom metoda rada ponovo se postiže pomak.

Neophodno je oformiti tim koji će analizirati ključne procese i sisteme organizacije, tako da procesi rade za organizaciju i njene klijente. Takođe je potrebno standardizovati metode rada, tako da štede vreme svih i omogućavaju praćenje i uspešno vođenje posla na sistematizovan i jednostavan način.

Primeri mogu biti sledeći: od redovnih sastanaka prodaje, gde se analiziraju prosperitetni klijenti, do procedura za raspoređivanje troškova po organizacionim jedinicama. To je suština dobrog procesa ili sistema. U vreme recesije, od neprocenjive je vrednosti analiza svih faktora.

Primer: ključni proces u prodaji podrazumeva aktivno praćenje napredovanja od perspektivnog kupca do prodaje. Ključno je definisanje poseta, pribavljanje informacija i ažuriranje baze. Ustanovljavanje ovog procesa, u kome učestvuje prodajno osoblje, može imati suštinski značaj za kompaniju.

Promena metoda i jednostavnost pobeđuju u svim vremenima.

Još više ovakvih procesa koji zahtevaju poboljšanje ima u proizvodnji, na primer u logistici.

U vreme krize, potrebno je razmišljanje o kontinualnim poboljšanjima, planiranje, reagovanje, kreiranje takve radne atmosfere u kojoj je jednostavno sugerisati, jednostavno poboljšati, jednostavno požaliti se.

I u najlošije vreme potrebno je održavati tenziju u kompaniji i dati ljudima nešto da rade, najgore je pustiti ih da sede.

Vođenje kompanije u vreme krize nalaže postavljanje dobrog sistema, nerazbacivanje resursima, postizanje efikasnosti, nakon čega se menadžment može posvetiti efektivnosti i klijentima.



Analiza odnosa sa klijentima podrazumeva racionalno sagledavanje trendova na tržištu, na čije promene i kretanja utiče kriza. Iz tog razloga, potrebno je analizirati poslovanje organizacije - šta radi i u kom smeru? Da li zna šta su šanse, a šta pretnje? Koji deo potreba kupci zadovoljavaju njenim proizvodima i/ili uslugama? Koji su postojeći kupci lojalni njenim proizvodima i/ili uslugama, samim tim i organizaciji? Da li su oni koji najviše kupuju i/ili koriste njene proizvode i/ili usluge, i najprofitabilniji?

Marketing u uslovima poslovanja u krizi, mora nastaviti sa kontinuiranim radom na četiri osnovna elementa: Proizvod, Mesto (kanal), Cena, Promocija. Šta se radi i šta će se raditi u budućnosti, treba da bude jasno definisano i usmereno ka ostvarivanju ciljeva.

Kao rezultat toga, potrebno je definisati izvore prihoda, odakle novac dolazi i fokusirati se na ono što je stvarno bitno za poslovanje, kako se može dobiti najviše od šanse? Rezultati analiza postojeće saradnje sa kupcima omogućavaju da se najveći deo marketing aktivnosti (i troškova) usmeri na zadržavanje najprofitabilnijih kupaca i razvoj onih sa najvećim potencijalom.

Takođe, može se inicirati i reorganizacija kompanije sa ciljem da se zaštite izvori prihoda, tj. da se definišu nove organizacione jedinice i odgovorne osobe za posao. Potrebno je iskoristiti šansu da se promeni ono što kompanija radi.

Da bi se izgradili kvalitetniji odnosi sa klijentima, neophodno je dati odgovor na sledeća pitanja:

- Da li su najvažniji klijenti posećeni?
- Da li se znaju bitne činjenice o klijentima, da li se razgovara sa njima?
- Kako se prodaje kupcima?
- Da li postoji odgovor na pitanje - zašto kupci kupuju od ove organizacije, a ne od konkurencije?
- Koja je strategija cena?

Bazirano na prethodno navedenom potrebno je preduzeti sledeće korake:

- Pažljivo postaviti prodajne ciljeve
- Posvetiti posebnu pažnju ključnim kupcima
- Pričati o vrednosti koja se daje
- Sve vreme promovisati šta se radi
- Fokusirati se samo na donosiocima odluka
- Pokušati sklopiti posao, ne izbegavati razgovor o tome
- Planirati marketinške aktivnosti strogo po datumima
- Aktivno koristiti tehnologiju, na primer internet

Svi ljudi u firmi moraju biti edukovani o ceni, nikako ne treba panično spuštati cene. Računanje marže je način za čuvanje profita, na primer preko dodate vrednosti pri prodaji. Jednostavno spuštanje cena nije ni prodaja ni pregovaranje. Potrebno je definisati sistem koji prati potencijalne klijente i date ponude. Jedan od načina je da se to uradi u Excel tabeli.

Potencijalne nedoumice treba razjasniti. U svakom trenutku mora postojati:

- Jasan cenovnik za sve
- Jasna politika - ko ima ovlašćenje za spuštanje cena, kako se prati nivo spuštanja cena, koje su nagrade za održanje razlike u ceni
- Standardizovane preporuke i predlozi ugovora

Sušтина u vreme krize je podizanje nivoa posvećenosti u pronalaženju ili održanju efektivnosti, tj. razloga zašto kupci dolaze, ali takođe i u uređenju sistema podrške.

Kontakt sa klijentima je, ipak, nezamenljiv.

U vreme izazova izuzetno je važno razmišljati o najbitnijim resursima: o ljudima, zaposlenima. U ovakvim trenucima važno je biti oprezan, jer sa pogrešnim pogledom i pogrešnim namerama, povećanje produktivnosti i/ili "racionalizacija poslovanja" kod nezrelih menadžera i organizacija mogu biti sinonimi za otpuštanje zaposlenih. U radu sa zaposlenima uvek se treba rukovoditi činjenicom da su ljudi jedini resurs kojim kompanija raspolaže, a koga konkurencija ne može iskopirati, kao što može da izgradi identičnu zgradu, kupi istu opremu i mašine, primeni ISO i druge standarde.

Zaposleni su resurs, vredan i najteže obnovljiv

Gledati na zaposlene isključivo kroz troškove radne snage, tj. kroz njihove plate, pripadajuće doprinose i poreze, prevoz i topli obrok navodi na pogrešne zaključke. Jedno od osnovnih pitanja za one koji su spremni da lako vuku poteze otpuštanja je - zašto to nije urađeno ranije? Ako stvarno treba dati otkaze, kako to da o tome nije postojala svest pre nekoliko meseci ili godinu dana? Da li je greška bila u onom ko vodi organizaciju?



U krizi posao menadžera je da održi tok gotovine, ali i da zaštiti ljudski kapital

Otkazi i odlasci smanjuju ljudski kapital i uništavaju organizacionu kulturu, koju je veoma teško izgraditi i održati. Ako su otkazi opcija neka to bude iz pravih razloga, a ne samo zbog trenutnog poboljšanja u bilansima. Pre otkaza moguće je smanjivati troškove radne snage kroz smanjivanje broja radnih sati, ili smanjivanje zarada, ali uz dobro informisanje zaposlenih i pripremu na taj čin.

Finansijsku bol zbog smanjenja plata treba distribuirati proporcionalno kroz čitavu organizaciju

Ako je kriza uzrokovala nedovoljno operativnog posla za sve zaposlene i oni imaju više vremena, trenutak je da se posveti veća pažnja razvojnim pitanjima. Kriza je prilika da se redefinišu i unaprede organizacija, njeni proizvodi i strategije. Kompanija sada ima na raspolaganju vreme koje joj je uvek nedostajalo pod pritiskom dnevnih poslova i velike želje da se svaki dan uradi, proda, proizvede više. Kriza može da bude prekretnica za kompaniju, da se osnaže odnosi i inovira.

U krizi, menadžment razvoja zaposlenih ima ozbiljan zadatak, ne samo kroz prizmu vođenja kompanije već i u smislu ušteda. Potrebno je edukovati ljude u organizaciji, koristiti interne resurse, ukoliko nije moguće koristiti eksterne. Dakle, trening i obuka ljudi su neophodni, to je zalag budućne snage. Na primer: najbolji prodavac može obučavati mlađe kolege.

Kriza je doba kada se dokazuju ljudske i liderske osobine. Lični primer je jedno od najjačih oružja menadžera sa integritetom. Ne može se pričati o uštedama, a ne uraditi ništa sa svojim troškovima. Postoji japanski pogled na ovu temu. Japanci kažu da nema loših vojnika već loših generala - smatraju da menadžment mora svojim primerom da, na delu, pokaže smanjenje plate ili odricanje od nekih privilegija. Uvek je potrebno voditi računa da „Ništa nije nemoguće čoveku koji to ne treba sam da uradi“.

Posao menadžera je da stane ispred svojih zaposlenih i prvi primi udar krize



Motivacija saradnika se postiže kroz ljudski pristup i podršku. Zaposlenima se uvek treba obraćati u prvom licu - „mi i ja“, a ne u trećem - „oni“, jer se mora pokazati da menadžer deli sudbinu svojih zaposlenih. Svi treba da su informisani što je moguće više da glasine ne bi preovladale. Mora se razgovarati otvoreno sa ljudima, barem jednom mesečno. Pozitivne vesti treba naglasiti, negativne iskazati u neutralnom maniru. Mora se razmišljati o motivaciji i o neunošenju panike. Ukoliko bude velikih problema, biće dovoljno vremena za nervozu.

Sve izmene politike rada kompanije se moraju objasniti svima – ne sme se očekivati da se to podrazumeva. Koliko se vremena posveti komunikaciji i pridobijanju zaposlenih za prolazak kroz krizu, to će biti bolje. Zaposleni se hvalje pred svima, a kritikuju u četiri oka. Ne sme se govoriti loše ni o kome ako nije prisutan, jer se time povećava mogućnost za kreiranje dodatne tenzije u organizaciji. Na kraju, svaki uspeh koji se desi tokom teških vremena treba da se proslavi, simbolično, ali primetno, to će svima dati snage da izdrže.

Potrebno je razgovarati i informisati sve zaposlene, svi su u istom čamcu

Visoki standardi rada se i dalje zahtevaju, kao i izvršenje svih radnih zadataka, nije vreme za opuštanje i greške. Razlikama se upravlja, traže se stalno nova i kreativna razmišljanja.

Ukoliko postoje zaposleni čiji su rezultati nedovoljni, treba iskoristiti šansu i biti iskren sa njima. Ovo je prilika da se utiče na zaposlene da izvuku najbolje iz sebe i postanu bolji radnici. Svakako treba uraditi najbolje za ljude bilo da odlaze ili ostaju. Ako se mora smanjiti broj ljudi treba razgovarati, dati neku podršku, možda je ovo privremeno smanjenje broja ljudi.

Kriza je trenutak za sprovođenje interne selekcije u organizaciji

Ljude treba birati prema znanju, vještinama i stavu prema poslu, to je ono što treba ceniti. Neka se ljudi razvijaju tako što će im se delegirati ovlašćenja da određene stvari mogu sami odlučiti i uraditi. To je šansa da se spoznaju i razviju talenti. Mora postojati balans između centralizacije i decentralizacije.

Kriza ne sme izbrisati sistem nagrađivanja. Bez obzira na pritiske za dodatnim uštedama nikad se ne sme propustiti priznanje dostignuća zaposlenih i nagrađivanje, koliko god je moguće. Treba nagraditi ponašanje koje se traži i za koje su definisani zahtevi. Treba nagraditi odlične ideje. Na ovaj način se gradi budućnost organizacije i budućnost zaposlenih, stiže se lojalnost najboljih ljudi.



Nagrada može biti odlična investicija i ušteda budućih troškova

Raditi sa zaposlenima je dnevni posao svih menadžera. Izazovan posao. Kriza je posao učinila težim, ali i dala priliku da menadžeri u sebi i svojim zaposlenima pronađu novu snagu izvrsnosti i integriteta.

Važno

- Napravite promene u sistemu nagrađivanja.
- Održavajte standarde izvršenja u organizaciji.
- Uklonite barijere između ljudi.
- Neka svaki tim ima cilj za ovaj mesec.
- Dajte male, jasne zadatke - svakom.
- Budite pozitivni, balansirani i po potrebi strogi.

Slikovito pojašnjenje preživljavanja krize prikazano je kroz konkretan primer iz prakse. Naime, tokom Velike depresije 20-tih godina XX veka dve kompanije, ljuti konkurenti u oblasti zdrave hrane, su imale različite pristupe rešavanju problema izazvanih krizom. Kompanija Post je smanjila troškove proizvodnje i smanjila budžet za reklamu, dok je Kelog udvostručio bužet za reklamu na novom reklamnom mediju – radiju, i izbacio nov proizvod – hrskave pirinčane pahuljice. Rezultat je vidljiv do današnjih dana, a to je konkurentska prednost Keloga.

Kao i na prethodnom primeru vidimo da smanjenje troškova na dugoročnoj funkciji poboljšava kratkoročne rezultate, što je primamljivo, ali i opasno. Nakon recesije takva preduzeća sporije rastu.

Poželjno je da i u vreme recesije kompanije investiraju, ali možda mudrije, i ono što je najvažnije, to nije uvek novac, već i vreme i želja da se nešto uradi. Potrebno je:

- Investirati u klijente – budžet za marketing mora postojati, ali intenzivnije treba razmišljati o ciljnim grupama i načinima njihovog animiranja
- Investirati u klijente – kroz obilazak, okupljanja i održavanje njihove lojalnosti
- Investirati u zaposlene – održavati dobre uslove na radnom mestu, jer se teško mogu tražiti veći napori, a da se ne pokaže minimalna briga za zaposlene
- Investirati u zaposlene – ako je neophodno štedeti na treningu, može se uvesti biblioteka, praksa obavezne prezentacije nakon sajma, seminara, ili kreirati trening samostalno, obučiti trenere
- Investirati u zaposlene – motivisati ih, razgovarati sa njima, proveravati učinak
- Investirati u ključnu opremu – održavati je, unapređivati
- Investirati u produktivnost – uštedeti kroz promenu načina rada
- Investirati u dobavljače – značajni su kao i svaki klijent, njihova podrška može da bude vitalna
- Investirati u imidž kompanije – raznim alternativnim načinima pokazati postojanje kompanije

Kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije – one koje uspešno mogu da se izbore sa promenom – jer u vreme krize slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta. Ako se problemi proaktivno i efektivno rešavaju, opstajanje u otežanim okolnostima je lakše, nego ako se samo reaguje na probleme.

Neophodno je voditi računa o:

- Integrisanju kompanije - briga o strahovima zaposlenih, poverenje, iskrenost i odgovornost, bez lažnih obećanja
- Integrisanju klijenata: izlaziti u susret klijentima u meri u kojoj je to moguće je izraz brige bez lažnih obećanja

Kompanije možemo podeliti u četiri grupe po stepenu spoljne i unutrašnje integracije:

1. Kompanije koje biraju proaktivno integrisanje najbolje reaguju na promene jer nisu iznenađene
2. Kompanije koje biraju reaktivno integrisanje, kada se pojavi problem mogu da opstanu ako ulože velike napore i osveste se
3. Kompanije koje zanemaruju problem dok on ne preraste u krizu, i tek onda počinju njime da se bave
4. Kompanije koje se zalede, ne preduzimajući ništa, dopuštajući da kriza preuzme organizaciju i prouzrokuje njen nestanak

Vreme krize je vreme za inovativno razmišljanje i drugačiji pogled na poslovanje. Uspeh nije ne praviti greške. Uspeh definiše brzina kojom se problemi identifikuju i rešavaju. Tokom krize nije dobro prevaliti krivicu na drugoga, ili na uzroke koji su objektivno van kontrole, neophodno je putem interne analize kompanije usredsrediti se na sprečavanje raspada organizacije. Uspevaju one kompanije koje iznova sinhronizuju misiju i strategiju, strukturu nadležnosti, strukturu ovlašćenja i sistem nagrađivanja.

Ono što treba sačuvati je:

- Gotovina
- Organizaciona kultura uzajamnog poverenja i poštovanja
- Ljudski resursi koje treba poštovati
- Dobri odnosi sa klijentima i dobavljačima

Ako se prethodno definisana četiri ključna parametra očuvaju, izvesno je da će kriza biti prelomna tačka za jačanje kompanije i inoviranje.

- Dobitnici koriste što je više moguće informacija i analiza pre nego što utvrde pravac akcije, dok se gubitnici oslanjaju samo na intuiciju i sreću.
- Dobitnici analiziraju greške i uče iz grešaka, dok gubitnici srljaju u iste i još veće greške.
- Dobitnici stalno sumnjaju u stečena znanja i zato ih unapređuju, dok gubitnici misle da znaju sve što je neophodno.
- Dobitnici imaju plan i kada gube, dok gubitnici nemaju plan ni kada dobijaju.
- Dobitnici kalkulišu rizik, dok ga gubitnici samo preuzimaju.



Dragi klijenti,

Verujemo da ovu brošuru vidite kao izraz naše iskrene želje da makar malo doprinesemo Vašoj svakodnevnoj borbi za bolje rezultate. Na kraju ostaje samo još jedno otvoreno pitanje i iskoristićemo priliku da ga postavimo i prodiskutujemo:

Koji je vremenski horizont u kome planirate uspešnost Vaše kompanije? Postoje dve mogućnosti za odgovor na ovo pitanje:

Opcija jedan – jednostavni izbor. Maksimizacija poslovnih rezultata u kratkom roku.

Odabir ove opcije garantuje ostvarenje kratkoročnog profita, ali može ugroziti kompaniju na duži rok. Podrazumeva viziju koja u fokus stavlja Vaše interese, ali ne uzima u obzir interese Vaših zaposlenih, Vaših poslovnih partnera: dobavljača, poverioca i zajednice u kojoj poslujete. Ukoliko se, ipak, odlučite da odaberete ovu mogućnost, rizikujete da se ona okrene protiv Vas u budućnosti.

Opcija dva – teži izbor.

Potrebna je sveobuhvatna, kompleksna, pametna strategija koja podrazumeva da razumete da Vaša kompanija ima značajnu ulogu u društvu. Odabirom ove mogućnosti ostvarićete dugoročan, održiv rast. I u ovom slučaju uključujete Vaše interese, ali za razliku od prve opcije ne izostavljate interese ljudi sa kojima radite i sarađujete, kao ni društva u kome poslujete.

Izborom ove strategije opredeljujete se za ostvarivanje profita na duži rok i to odgovornim poslovnim pristupom koji obezbeđuje zadovoljenje i pomirenje više različitih interesa.

Konkretno, ovakva strategija podrazumeva da u svakodnevnom radu svesno preuzimate odgovornosti:

- Hoćete da se Vaši zaposleni osećaju sigurnim, poštovanim i svesnim da ulažete u njih. Ovo će graditi njihovu lojalnost, uticati na njihov razvoj i osigurati njihov veći doprinos kompaniji u budućnosti.
- Hoćete da sa dobavljačima gradite dugoročan partnerski odnos kroz odgovorno poslovanje i izmirivanje obaveza u roku. Morate biti svesni da su i njima bitni tokovi novca kao i Vama. Na taj način osiguravate da će i u budućnosti isporučivati robu.
- Hoćete da poznajete klijente sa kojima sarađujete, ali i način na koji sa njima sarađujete.
- Hoćete da poštujete definisane zakone, jer tako doprinosite izgradnji povoljne poslovne klime i pružate podršku institucijama da sprovode postavljene ciljeve i tako unapređuju celokupno poslovno okruženje.
- Hoćete da zaštitite akcionare – odbranom interesa vlasnika kapitala, zadržaćete kapital u Vašoj delatnosti.
- Hoćete da izgradite sigurne odnose sa Vašim poveriocima na temeljima uzajamnog poverenja i dobrih poslovnih običaja, jer tako obezbeđujete kontinuiranu finansijsku podršku, koja je, kao što je ova kriza pokazala, izuzetno bitna u svakom trenutku.
- Hoćete da zaštitite životnu sredinu da bi Vaša deca i Vaša porodica živela u zdravom i sigurnom okruženju.
- Hoćete da cenite lokalnu zajednicu – zaštitom i međusobnim poštovanjem, gradite reputaciju svog preduzeća, kao nerazdvojnog dela te zajednice.

Mi verujemo u drugu opciju. Verujemo u dugoročan i održiv razvoj i odgovornost svih učesnika na tržištu, jer svaka kompanija je deo poslovnog okruženja.

Mi, ProCredit banka, smo čvrsto posvećeni korporativnim vrednostima i deo smo jedne velike grupe (ProCredit Holdinga, naših klijenata, poslovnih partnera...), koja deli ova uverenja. Zajedno predstavljamo jedan veliki deo privrede, ekonomije i društva i zato Vas pozivamo da nam se pridružite.

Održivi finansijski rezultati i odgovorno ponašanje nisu suprotnosti, već garancija za profitabilnost i dugoročno poslovanje.

Sve ovo važi naročito u vreme krize, ali i u doba stabilnosti i prosperiteta. Nadamo se da će ova brošura pomoći da Vi napravite korak u tom smeru.



ProCredit Bank

ProCredit banka u Srbiji je jedna od 22 finansijske institucije članice ProCredit grupe. Sve banke dele isti sistem vrednosti, korporativnu kulturu i usmerenost na visok kvalitet usluge. Kao razvojno orijentisana i društveno odgovorna institucija, ProCredit banka je prepoznatljiva po podršci malim i srednjim preduzećima, preduzetnicima i poljoprivrednicima, kao i razvoju kulture štednje, pružanju kvalitetnih bankarskih usluga za stanovništvo i negovanju i stalnom unapređenju saradnje sa zajednicom.

U svom poslovanju, ProCredit banka se rukovodi principima odgovornog bankarstva, koje pored kvalitetne bankarske usluge za sve klijente podrazumeva spremnost banke da pomogne klijentu pouzdanim savetom, kao i konstantan rad na edukaciji, u cilju promovisanja odgovornog stava prema ličnim i finansijama preduzeća.

U ProCredit banci verujemo da je negovanje ovog pristupa i vrednosti najbolja potvrda naše rešenosti da budemo Vaš pouzdan partner i dobar komšija, jer verujemo da je bankarstvo lični odnos zasnovan na međusobnom poverenju i uvažavanju.



ASEE kao deo mreže Adizes Institute, Santa Barbara, već petnaest godina svojim klijentima obezbeđuje najsavremenija menadžerska znanja za postizanje izuzetnih rezultata, uz negovanje konstruktivne i kooperativne organizacione kulture.

Osnova za to je međunarodno iskustvo i obavezna obuka po metodama i standardima uobičajenim u najrazvijenijim zemljama, dugogodišnja praksa na prostorima Jugoistočne Evrope i još desetak zemalja širom sveta, kao i višedecenijsko iskustvo naših konsultanata i predavača.

Izdaje:

ProCredit Bank a.d. Beograd

Tiraž: 40.000 primeraka

Autori:

Zvezdan Horvat, konsultant ASEE, zvezdan.horvat@asee.biz

Irena Bulat, konsultant ASEE, irena.bulat@asee.biz

Srdan Nonković, konsultant ASEE, srdjan.nonkovic@asee.biz

Miroslav Solomun, konsultant ASEE, miroslav.solomun@asee.biz

Milan Mijailović, konsultant ASEE, milan.mijailovic@asee.biz

Autorska prava: © 2009 ProCredit Bank a.d.

Oktobar 2009. godine