Naša rasprava starta „sistematskim pregledom“ kako bi postavili dijagnozu ili, što je isto, ustanovili posljedice prisutne depresije izazvane koronavirusom. Za dijagnozu potrebne su početne informacije koje nam daju „krvnu sliku“ poslovnog subjekta. Te informacije možemo naći u bilanci stanja i bilanci uspjeha (Račun dobitka ili gubitka). Tim informacijama raspolaže svaki poduzetnik. Potom slijedi standardna analiza ovih dvaju izvještaja. Ukoliko postoje značajne razlike između baznog i izvještajnog razdoblja potrebno se je koncentrirati na analizi razlika kako bi se dobio precizniji uvid u stvarno stanje tvrtke. Valja kazati kako jedan broj poduzetnika ne vodi dovoljno pažnje o mogućnostima koje mu, u analitičkom pogledu, omogućuju bilance stanja i bilance uspjeha. Na tu činjenicu skrećem pažnju poduzetnicima jednostavnim pitanjem – za koju cijenu bi prodali svoju tvrtku? Obično su odgovori neprecizni što je jasan pokazatelj kako se poduzetnici da bi preživjeli samo i jedino bore protiv ugroza, što nazivam vatrogasnim pristupom. To je bitno shvatiti, kako bi rekao naš premijer Andrej Plenković, jer upravljanje pretpostavlja poduzetnika kao „kočijaša“ a ne „konja“. Iz dijagnoze stanja odnosne tvrtke može se zaključiti koje i kakve promjene slijede u poslovnoj politici odnosne tvrtke.

Tu su moguća tri slučaja. Prvi slučaj. U pred krizno vrijeme tvrtka je bila među vodećima na tržištu. To je vrlo važan pokazatelj jer ste, uz ostale jednake uvjete, u mogućnosti lakše savladati ugroze koje vam je donijela današnja kriza. Vaša se je tvrtka i prije krize prilagođavala promjenama kako bi smanjili fiksne i varijabilne troškove. Vjerojatno je da provodite kontroling u poslovanju. Vaša tvrtka nema potrebe provoditi reinženjering jer ste to stalno, putem iteracija, i do sada radili. Nastavite tako. Dobro ste radili i vaša je tvrtka pripremljena za krizne uvjete. Međutim, šok izazvan koronavirusom Â je iznad očekivanih ugroza. Ipak, vaša je tvrtka u dovoljno dobroj kondiciji što vam omogućuje promišljanje o možebitnim pravcima koje će kriza iznjedriti. Položaj na tržištu je prije krize bio povoljan. Međutim, vi ste svjesni da su tržišta „nevjerna“ pa ćete dodatno istražiti koje i kakve bi promjene kriza zbog koronavirusa mogla iznjedriti. Kako ne bi ugrozili svoj superioran položaj na tržištu bilo bi dobro da razmotrite kako tržište na kojem prodajete svoje proizvode ili usluge tako i tržište na kojem kupujete od svojih dobavljača. Ona vam mogu donijeti šansu i ugrozu. Vaše je tržište prodaje posebno i to samo zato jer ste vi kreirali svoje tržište. Ne postoji tržište kao takvo. Tržište se kreira putem marketinga. Kreiranje tržišta putem niskih cijena je moguće u kratkom roku ili, srednjoročno, ako postoji subvencija vašoj poslovnoj aktivnosti. Subvencija može biti ostvarena milom ili silom. U prvom slučaju pojavljuje se država jer je partner svome gospodarstvu, u drugom slučaju su to obično nezaposleni građani koji su spremni raditi za vrlo malu nadnicu. U Hrvatskoj svjedočimo drugi slučaj subvencija. Tajna vašeg uspjeha je u činjenici da vaša tvrtka ne kreira tržište cijenama već zadovoljava rastuće i promjenjive potrebe potrošača. Poznato vam je kako su daleko veće investicije u kreiranju novog kupca u odnosu na njegovanje odnosa s postojećim kupcem. Zato ćete razmotriti položaj u kojem će se naći vaši dosadašnji kupci kako bi se poslovna politika tvrtke prilagodila novim okolnostima. Vi ćete im pomoći a oni će vam, u najvećem broju slučajeva, ostati vjerni kupci. Na tržištu nabave inputa također ćete sagledati okolnosti u kojima se nalaze vaši dobavljači. Posebnu ćete pažnju posvetiti onim dobavljačima koji su se u vrijeme prije krize korektno ponašali u vašim poslovnim odnosima. Tako se kreira

stabilnost kako na tržištu prodaje tako i na tržištu nabave. Vjerojatno raspolažete potrebnim financijskim sredstvima kako bi premostili probleme nelikvidnosti. Poslovna banka je zadovoljna vašim radom i vjerojatno će sama ponuditi dodatne kredite po primjerenoj cijeni. Ukratko, vi imate potencijalno višak likvidnosti. Ta vam činjenica omogućuje da razmotrite mogućnost preuzimanje jedne ili više tvrtki iz područja vaše aktivnosti ili tvrtke koje djeluju na tržištu prodaje ili tržištu nabave. Ukoliko Â smatrate da bi takav poslovni potez Â bio iznad vaših kapaciteta možete svojim kupcima i dobavljačima pomoći posebnim dogovorima i tako dodatno produbiti vašu ionako uspješnu suradnju.

Drugi slučaj. Vaša je tvrtka bila prosječna. Neke je stvari radila dobro, a neke na prihvatljivoj razini. Vi ćete kao i u pravom slučaju provesti sve navedene analize: bilance stanje i bilance uspjeha, tržište prodaje i tržište nabave. Vi ste i do sada pratili osnovne parametre ali ste često puta bili i „kočijaš“ i „konj“ u svojoj tvrtki. Uglavnom problemi su dolazili a vi ste ih rješavali. Analizirajući učinke krize ispravno ste zaključili kako je potrebno stalno provoditi analize i temeljem istih provoditi nužne promjene. Vi ćete odmah pokrenuti razradu svog programa reinženjeringa tvrtke jer je to uvjet opstanka vaše tvrtke. Odlučili ste slijedeću krizu dočekati spremni. Najviše vremena posvećujete možebitnim problemima s kupcima vaših proizvoda ili usluga. U vrijeme prije krize vaš je temeljni odnos na tržištu nabave bio determiniran cijenama i redovitosti opskrbom. Â Malo ste znali o svojim dobavljačima jer ste ih često mijenjali. Ako imate tek nekoliko kupaca od kojih jedan ili dva presudno djeluju na vaše poslovanje možete se naći u grdnim problemima. To vrijedi za sve tvrtke kako za one koje su učinkovite tako i za one koje to nisu. Bilo bi dobro da u tom slučaju raspravite pitanje daljnje suradnje sa svojim kupcem kako bi se suradnja nastavila. Novi uvjeti kreiraju nove odnose. Loša je balkanska navika koja pretpostavlja kako vaš kupac nema potrebne informacije o vašem poslovanju i kako nema razloga da se odnosi mijenjaju. Često poduzetnici s kojim surađujem s nevjericom primaju moje tvrdnje. Razboriti se zamisle, a manje razborite uvjeri kupac putem obavijesti kako su nastale nove okolnosti. Gotovo ista priča vrijedi i u slučaju dominantnog dobavljača. U tom i takvom slučaju imate dvije mogućnosti. Prva je da izvršite snažnu dokapitalizaciju vaše tvrtke kako bi stvorili prostor predstojećem reinženjeringu tvrtke i kreiranju dodatnog tržišta za vaše proizvode ili usluge. Druga je mogućnost da prodate tvrtku. U olovnim vremenima je teško prodati bilo koji proizvod ili uslugu. Prodaja tvrtke je daleko složeniji posao. Da bi mogli donijeti ispravni odgovor što ćete odlučiti potrebne su vam analize kako bi objektivno procijenili jednu i drugu mogućnost. Kod tvrtke kao i kuće vrijedi pravilo da se nikad ne kupuje kuća od onog koji ju je sagradio već od onog koji ju je naslijedio. Kriza je brutalna i nemilosrdna i stoga nema mjesta emocijama. Vi niste u poziciji da čekate jer svakim danom vrijednost vaše tvrtke je sve manja.

U trećem slučaju vaša se tvrtka nalazi u ozbiljnim problemima. U dobra vremena ostvarivali ste mali ili nikakav profit. Kriza dramatično pogoršava vaš položaj. Analiza bilance stanja i bilance uspjeha vam je jasno dala na znanje kako ste vodili neprimjerenu poslovnu politiku tvrtke. Analiza kupaca i dobavljača također nije dobra. Pred vama je velik posao s neizvjesnim konačnim rezultatom. Nemate veliki manevarski prostor kako bi nadoknadili izgubljeno. Postoji narodna kako brzi konji sve stižu. Zato morate biti hrabri i odlučni. Da bi krenuli ispravnim putem

potrebne su analize u daleko većoj mjeri nego što je to bilo u prethodna dva slučaja. Analize su vam potrebne kako bi spoznali stanje koje istovremeno determinira nužne promjene koje nužno slijede kako bi tvrtka opstala. Analiza mora biti objektivna. Nije bitno da li su analize pisane lijepim stilom. Bitno je da spoznate koje je pravo stanje u vašoj tvrtki. U prvom koraku predlažem da se izrade potrebne tablice i temeljem njih otvori iskrena i razborita rasprava. Financijski i svaki drugi rezultati su loši ili tek prosječni a ukupna ocjena je na granici prolaznog u dobra vremena. U lošim vremenima vi ste kandidat za prekid poslovne aktivnosti. To je gorka spoznaja ali vam može biti dobro polazište kako bi odlučili sto dalje? Upravo objektivna i utemeljena rasprava vam omogućuje da ne plačete za „prolivenim mlijekom“, već donesete potrebne odluke. Prodaja tvrtke, u vašem slučaju, može značiti rasprodaju mukotrpno stečene imovine. U najgorem scenariju i to je opcija. Najbolje bi bilo da, bar privremeno, iznajmite svoje kapacitete onim tvrtkama koje imaju veću potražnju za robama i uslugama koje i vi proizvodite. I to tim više što je veća uloga fiksnih troškova. To može biti dobro polazište jer ćete dobiti potrebno vrijeme kako bi donijeli konačnu za vas povoljniju odluku. Reinženjering ćete sigurno provesti ukoliko svojim poslovnim umijećem preživite krizu. Potrebno je da u svojim poslovnim potezima budete maksimalno otvoreni za sve ponuđene scenarije. Ma koliko bili u velikim problemima nemojte gubiti razum jer upravo u teškim vremenima se rađaju prave stvari. Uostalom, mnogi ugledi poduzetnici imali su tijekom svoje poslovne karijere probleme. Bitno je izvesti prave zaključke i prošlosti kako bi se izgradila bolja i stabilnija budućnost.