

Hrvatsko je gospodarstvo u višegodišnjoj krizi. Makroekonomsko okruženje - aprecirani tečaj, visina kamatnih stopa, nepodnošljiva marginalna porezna stopa – nije primjereno proaktivnoj ekonomskoj politici. Razumljivo je da nas strani investitori zaobilaze. Primjera radi, sniženje porezne stope PDV-a u turizmu, prema najoptimističnijim najavama, povećat će turističke prihode za cca 3%. Tako je država „izgubila“ 800 milijuna eura bez vidljivog učinka. Usput rečeno radi se o selektivnoj subvenciji turističkoj industriji; od javnog prema privatnom. Bilo bi daleko bolje da je prihvaćen moj prijedlog oporezivanja osobnih dohodaka kako sam to učinio u „Porezna reforma i hrvatska kriza“ pred četiri godine. Na mirko razini, u nepovoljnim uvjetima, poduzetnici traže izlaz. Restrukturiranje poduzeća je jedan od mogućih putova. Upravo sam neki dan primio poziv jednog poduzetnika, koji je izgubio svaku vjeru da će se makrookruženje izmijeniti, da mu pomognem u restrukturiranju njegove tvrtke. Očito je došlo vrijeme „use i u svoje kljuse“.

Umjesto riječi restrukturiranje mogli smo reći: reforma, reinženjering, proces optimalizacije funkcioniranja sustava, smanjenje entropije sustava, eliminiranje jalovih troškova. Svako vrijeme je imalo svoj naziv za restrukturiranje što jasno pokazuje da ni ekonomska znanost nije imuna od pomodnog nazivlja. Bitno je naglasiti da se svaki sustav može i treba restrukturirati - od države do obitelji. U razvijenim se zemljama to stalno čini. U nerazvijenim se potreba za restrukturiranjem ignorira, pa imamo troškovnu, odnosno strukturnu inflaciju ili, što je isto, inferiorni položaj u odnosu na konkurenciju na tržištu roba, odnosno usluga.

Poziv vlasnika tvrtke me je, moram priznati, impresionirao. Ne samo zato što ću moći ponovno testirati moja promišljanja, već zbog toga što je taj poduzetnik prepoznao opasnost ulaska u EU. Po staroj hrvatskoj navadi svi koji to mogu nalaze se na odmoru što znači da su probleme „podvukli pod tepih“.

Pojavom industrijske revolucije proizvodnja je bila u fokusu poduzetnika. Trgovac je organizirao proizvodnju, a niske cijene su generirale sve veću potražnju. Potom, nakon krize iz sedamdesetih godina devetnaestog stoljeća, u fokus interesa dolazi prodaja. Tržišta se šire i produbljuju sporije od proizvodnih mogućnosti. Kada prodaja nije mogla učinkovito odgovoriti na izazove javlja se marketing. I sam je marketing imao svoj razvoj. Danas je marketing nužna (nezaobilazna) filozofija razvoja bilo koje tvrtke. Kao što kaže Peter Drucker poduzeće ima dvije i samo dvije osnovne funkcije: marketing i inovacije.

Stalno se govori o nužnosti cjeloživotnog obrazovanja. To se često povezuje s rastućom količinom znanja. Zaboravlja se da su tvrtke te koje implementiraju ta nova znanja putem kreiranja novih proizvoda i primjenom novih tehnologija. Prema tome, upravo su tvrtke „osuđene“ na promjene, pa, prema tome, same moraju učiti i učeći se učinkovito mjenjati. Više nikog ne zadovoljava organizacija koja se može iskazati kvadratićima u kojima gotovo feudalno, nezavisno, funkcioniraju pojedini sektori. Danas imamo varijabilnu organizaciju koja je mrežno integrirana, a djeluje putne kreativnih timova. Proces se dnevno mjenja a konzervirana organizacija postaje ograničenje učinkovitim promjenama. I to nije sve. Proces koji se dnevno mjenja mogu iziskivati – i iziskuju – nepotrebno povećanje troškova. Te i takve troškove zovemo jalovim troškovima. Kako je cilj svakog poduzeća zadovoljiti kupca isporučiti mu maksimalnu vrijednost za fair cijenu, to je eliminacija jalovih troškova stalan zadatak. Problem se rješava restrukturiranjem.

Treba reći da restrukturiranje ne znači povremenu, već, upravo suprotno, kontinuiranu aktivnost. Restrukturiranje nikad nije gotovo. To najbolje znaju poduzetnici koji će vam često reći da ovo i ovo, ono i ono „ne štima“. Jasno na prvi pogled vidljivi su oni najizrazitiji problemi. Analize pokazuju da jalovih troškova imamo na gotovo svim mjestima: od top menadžmenta do izvršnih djelatnika. Opravdanje za takvo stanje u mnogim tvrtkama možemo naći u prioritetu aktivnosti top menadžmenta prema „vani“ pa su problemi prema „unutra“ često zanemareni. Ipak, smanjenje konkurentske pozicije prisiljava tvrtke da poduzmu odlučne mjere kako bi se transformirale i vratile svoj položaj na tržištu. Obrazovanje je u tom procesu od odlučnog značaja, i to kako djelatnika tako i top menadžmenta. Naprosto je uvijek dobro imati blizu sebe nekog advocatus diaboli, vražjeg advokata, koji će „mutiti vodu“ kako bi se kompleksno sagledali problemi.