

PREDGOVOR

Kad se 2008. godine u Sjedinjenim Američkim Državama dogodio financijski slom, čiji začetak datira mnogo ranije, naši su nas klijenti i prijatelji pitali: „Koliko će biti jak?“, „Koliko će trajati?“ Željeli su znati hoće li to biti kratkoročna recesija, dugoročna recesija ili čak velika depresija. Kad su u listopadu 2008. godine isto pitanje pitali Garyja Beckera, ekonomista koji je dobio Nobelovu nagradu, odgovorio je: „To nitko ne zna. Ja svakako ne znam.“ Poruka glasi: Ne vjerujte ekonomistima koji kažu da znaju.

Činjenica jest da ulazimo u novo doba turbulencije. U svojoj knjizi *The Age of Turbulence* (Penguin Press, 2007) Alan Greenspan opisuje različita iskustva koja je doživio kao predsjednik Federalnih rezervi i kao jedan od najmoćnijih ljudi svijeta. Greenspan se morao nositi s velikim brojem ekonomskih poremećaja i šokova za koje je jedino rješenje bilo „isprtljati se“ i moliti se. Suočio se s velikim problemima koji su mučili SAD, kao što su problemi s trgovinskim deficitom i financiranjem mirovina te uloga vladinih regulacija.

Svijet je povezan i međuovisan više nego ikad prije. Globalizacija i tehnologija dvije su glavne sile pomoću kojih je stvorena nova razina isprepletene krhkosti u svjetskoj ekonomiji. Globalizacija znači da proizvođači iz jedne zemlje povećano uvoze resurse iz drugih zemalja te povećano izvoze svoje proizvode u druge zemlje. Tehnologija, poput računala, interneta i mobilnih telefona, omogu-

čuje kolanje informacija svijetom brzinom svjetlosti. Novosti poput raznih otkrića, korporativnih skandala ili smrti važnih ličnosti dostupne su cijelom svijetu. Dobre vijesti proizvode manje troškove, ali loše vijesti donose povećanu ranjivost. Izmjještanje (*outsourcing*) uvijek ima svoje branitelje i kritičare. Dok globalna međuovisnost ide svima u korist u dobra vremena, u loša vremena brzo izaziva velike štete i patnju.

No, što je turbulencija? Prepoznamo je kad se dogodi u prirodi. U obliku uragana, tornada, ciklona ili tsunamija ostavlja pustoš iza sebe. S vremena na vrijeme doživljavamo turbulencije u zraku, u trenucima kad nas pilot u zrakoplovu zamoli da privežemo pojas. U svim ovim slučajevima stabilnost i predvidljivost nestaju, a umjesto toga prepušteni smo nemilosrdnim silama. Ponekad su turbulencije toliko kontinuirane da jednostavno gurnu cijelu ekonomiju prema dolje, u recesiju, odnosno u moguću produženu depresiju.

Ekonomska turbulencija stvara jednake učinke na nas kao i turbulencija u prirodi. U jednom trenutku saznamo da se u Miamiu izgradilo više stambenih zgrada nego što postoji kupaca. Trgovci snose troškove i teško dobivaju isplate. Također saznamo i da neke obitelji kupuju stanove putem NINA zajmova (*No Income, No Assets*). U trenutku kad ne mogu platiti hipoteku suočavaju se s nemogućnošću oslobađanja od hipoteke. Banka shvaća da ima iscrpljenu imovinu te oklijeva u davanju drugih kredita svojim klijentima ili drugim bankama. Klijenti čuju te novosti i prelaze iz modela uzimanja kredita na štednju, što uzrokuje da kompanije koje prodaju automobile, namještaj i druge stvari trpe zbog rasprodaje. Te kompanije, zauzvrat, najavljuju velika otpuštanja, što rezultira manjom dostupnom kupovnom moći. Istovremeno, kompanije smanjuju svoju kupovinu od drugih poduzeća, što stvara teškoće njihovim dobavljačima, koji pak tada otpuštaju svoje radnike.

Kompanije u tim teškim vremenima nastoje srezati troškove. Uvelike reduciraju proračune namijenjene razvoju novih proizvoda i proračune za marketing što podriva njihov kratkoročni oporavak i dugoročnu budućnost. Potrošači, radnici, proizvođači, bankari, investitori i drugi ekonomski igrači imaju osjećaj kao da prolaze kroz ekonomski uragan, oluju koja je nezaustavljiva i nemilosrdna.

Nadamo se da je takva turbulencija samo kratkog vijeka. U prošlosti je bila. To nikada nije bilo normalno stanje ekonomije. Ekonomija se često vraća u „normalne“ uvjete, ali u novije doba turbulencije varirajućih razina postaju osnovni uvjeti. Određena država može biti uništena turbulencijom, a to je iskusio Island 2008. godine kad su islandske banke bankrotirale. Na primjer, oglašivačka industrija može biti uništena turbulencijom kad tvrtke premjeste ulaganja iz TV reklama u nove medije poput web stranica, elektroničke pošte i blogova. Neka tržišta mogu biti turbulentna, kao, na primjer, tržište nekretnina ili tržište automobila. Napokon, pojedinačne kompanije poput General Motorsa, Forda ili Chyrlslera mogu biti uništene turbulencijom, dok druge tvrtke poput Toyote ili Honde, na primjer, mogu iskusiti samo manje nepravilike.

U svojoj poznatoj knjizi *Only the Paranoid Survive* (Currency Doubleday, 1999) Andy Grove ističe činjenicu da i pojedinačne kompanije mogu proći kroz razdoblje turbulencije, a ukoliko ona traje dugo, i kroz razdoblje recesije. Grove se kao bivši predsjednik uprave korporacije Intel bavio svim vrstama opasnosti koje su prijetile nadmoćnoj poziciji Intela u proizvodnji računalnih čipova. Potreban je bio samo jedan bolji konkurent koji bi proizveo superiorniji čip po nižoj cijeni da obori Intel. Grove se morao nositi s nesigurnošću. Intel je morao napraviti sustav ranog upozoravanja da bi se mogli otkriti znakovi nevolje. Morali su stvoriti scenarije „što ako se dogodi“. Isto tako su morali isplanirati moguće odgovore na različite scenarije u slučajevima kad bi se ostvarili.

Grove je morao stvoriti sustav koji osigurava od rizika i odgovara na nesigurnost. Danas imamo naziv za takav sustav. Zovemo ga *Kaotika*. Sve kompanije moraju djelovati s rizikom (koji je mjerljiv) i nesigurnošću (koja je nemjerljiva). One moraju izgraditi sustave ranog upozoravanja, scenarij izgradnje sustava te sustav brzog odgovora kako bi se upravljalo tržištem tijekom recesije i u drugim turbulentnim uvjetima. No, naša istraživanja pokazuju da mnoge kompanije djeluju bez sustava *Kaotika*. Njihovo opravdanje je da je takav sustav mjestimičan i nedovoljan. Motorola nema takav sustav. General Motors također nema, kao ni brojne druge kompanije u SAD-u, Europi, Aziji i na tržištima diljem svijeta.

Većina kompanija djeluje na pretpostavci ugrađene samoobnavljajuće ravnoteže. Ekonomisti stvaraju teoriju cijena zamišljajući ravnotežu. Ukoliko se dogodi zasićenje, proizvođači snižavaju cijene. Povećavaju se rasprodaje kako bi se apsorbiralo zasićenje. Obrnuto, ukoliko se dogodi nestašica, proizvođači dižu cijene do granice koja će uravnotežiti ponudu i potražnju. Ravnoteža će prevladati.

Naša pretpostavka jest da je turbulencija, sa svim posljedicama poput kaosa, rizika i nesigurnosti, danas normalno stanje industrija, tržišta i kompanija. Turbulencija je *nova normalnost* isprekidana povremenim i naizmjeničnim blagostanjem i silaznim stanjima, što uključuje proširena silazna stanja koja znače recesiju ili čak depresiju. Sama turbulencija ima dvije glavne posljedice. Jedna je ranjivost, a protiv koje kompanije trebaju obrambeni oklop. Druga je prilika koja se mora iskoristiti. Loša su razdoblja loša za većinu, ali za neke su dobra. Prilika se događa kada jaka tvrtka može preuzeti konkurentski posao ili kad kupi oslabljenog konkurenta po povoljnoj cijeni. Prilika se pojavljuje kada vaša tvrtka ne treba rezati kritične troškove, ali svi vaši konkurenti to moraju učiniti.

Ako smo u pravu, svaka tvrtka treba sustav *Kaotika* da bi se nosila s nesigurnošću. Pokušat ćemo ocrtati takav sustav i ilustrirati ga na primjerima kompanija koje su bile žrtve kaosa koji je proistekao iz turbulencija i kompanija koje su iskoristile kaos kao svoju prednost. Nadamo se da će vam *Kaotika* pomoći u vođenju vaše tvrtke, u manevriranju, izvedbi i napredovanju u novom dobu u koje smo sad ušli – u dobu turbulencije.

Philip Kotler

John A. Caslione

Kaotika: Upravljanje i marketing

u turbulentnim vremenima

www.chaoticsstrategies.com