

INTELIGENTNO PROTI STROŠKOM DELA

»Množično odpuščanje je ameriški način boja proti krizi. V Evropi je to družbeno nesprejemljivo in zelo težko izvedljivo, poleg tega pa enostavno ni pametno,« pravi dr. Hermann Simon. | [Katja Petrović](#)

Res je, priznava dr. **Hermann Simon**, eden od najvplivnejših managerskih mislecev v Evropi in lastnik velike svetovalne družbe Simon-Kucher & Partners, ki deluje po vsem svetu, da so gospodarske družbe že v letih pred krizo močno racionalizirale poslovanje in da veliko rezerv za zniževanje stroškov vsaj na prvi pogled ni ostalo, pa tudi časa za posege, ki bi prispevali k dolgoročnemu znižanju stroškov, ni. »Amortizacijske dobe ukrepov za zmanjševanje stroškov se ponavadi merijo v mesecih, če ne celo v letih,« ugotavlja znani avtor, čigar knjiga Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah: 33 učinkovitih rešitev za vašo gospodarsko družbo, velja za eno najboljših knjig o boju proti krizi na svetu. Številne družbe, še posebno tiste, ki jih je globalna gospodarska kriza najbolj prizadela, se ne morejo več izogniti zniževanju stroškov dela, če hočejo preživeti. Toda tudi v tem primeru množično odpuščanje ni edina niti najpametnejša rešitev. Za sabo namreč potegne padec morale in lojalnosti preostalih zaposlenih, stroške odpravnin in dolgoročno, po koncu krize, težave z iskanjem in usposabljanjem novega kadra.

Stroške dela se da zmanjšati tudi bolj inteligentno in z manj negativnimi posledicami za gospodarsko družbo. Kot pravi dr. Hermann Simon, je treba upoštevati več komponent kot le število zaposlenih: urne postavke, število delovnih ur na dan, število delovnih dni na teden, različne plačilne razrede in tako naprej. »Gospodarska družba se lahko odloči za znižanje kateregakoli od teh parametrov ali pa za kombinacijo in v vsakem primeru doseže enako znižanje stroškov. Pametno vodstvo bo izbralo kombinacijo ukrepov za znižanje stroškov dela, ki bo imela kratkoročno in dolgoročno najmanj negativnih posledic za družbo in bo tudi socialno sprejemljiva,« svetuje dr. Simon (glej okvir).

Iskanje specifičnih rešitev

Vsaka gospodarska družba mora poiskati rešitev za zniževanje stroškov dela, ki bo najboljša zanjo in za njene zaposlene. Prav iskanje sebi lastnih, inteligentnih rešitev za preživetje je osrednji poudarek knjige Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah. Opozarja pred paničnimi ukrepi vodstva, kot je drastično zniževanje cen za ohranjanje ravnih prodaje, pred zanašanjem na tradicionalne strategije za rast, ki zahtevajo velike denarne vložke in se splačajo šele dolgoročno, in pred splošnimi, pavšalnimi rešitvami. Poudarja, da je kriza različno prizadela posamezne dejavnosti in celo posamezne družbe znotraj dejavnosti, zato se proti njej enostavno ne moremo vsi enako boriti. Vsem rešitvam pa mora biti skupno to, pravi, da so sprejete s treznim premislekom in po podrobni analizi posledic, da jih je mogoče uvesti hitro in z minimalnimi stroški ter da tudi hitro učinkujejo.

Dr. Simon je sestavil seznam 33 rešitev, ki so jih uvedle velike in majhne gospodarske družbe v različnih panogah in v različnih delih sveta ter se z njimi uspešno prilagodile spremenjenim razmeram na trgu. S številnimi od njih dela osebno ali pa jim svetuje kateri od svetovalcev družbe Simon-Kucher & Partners. »Družba naj ne bi uvedla vseh teh rešitev, ampak izbrala najustreznejše glede na poslovni model, izdelek, trg in konkurenčni položaj ter glede na stroške rešitve. Treba je oceniti splošno izvedljivost posamezne rešitve, hitrost izvedbe, moč in hitrost učinka na prodajo, stroške, dobiček in tveganje. Dodati je mogoče nadaljnja merila, kot so moč in hitrost učinka na likvidnost ter čas, v katerem se bodo pojavili stroški,« svetuje dr. Hermann Simon v svoji knjigi, ki je septembra izšla tudi pri založbi Planet GV.

KATERI SCENARIJ JE NAJBOLJŠI?

Alternative	Število zaposlenih	Urna postavka (v evrih)	Število delovnih ur na dan	Število delovnih dni na teden	Skupni strošek plač (v evrih)
Prej	10.000	25	8	5	10.000.000
Samo odpuščanje	8.000	25	8	5	8.000.000
Znižanje plač	10.000	20	8	5	8.000.000
6,4-urni delovnik	10.000	25	6,4	5	8.000.000
4-dnevni delovni teden	10.000	25	8	4	8.000.000
Kombinacija A	9.000	22,2	8	5	7.992.000
Kombinacija B	9.600	24	7,2	4,8	7.962.624
Kombinacija C	10.000	25	7	4,5	7.875.000

Primer predvideva, da je imela družba pred začetkom krize tedenski proračun za plače 10 milijonov evrov. Iz tega proračuna je izplačala 10.000 zaposlenih, ki so zaslužili 25 evrov na uro, delali osem ur na dan in pet dni na teden. V krizi so se prihodki znižali za 20 odstotkov. Dilema družbe je, kako za enak odstotek znižati tedenski proračun za plače (na osem milijonov evrov). Tabela prikazuje scenarije, v katerih je znižan samo po en parameter tedenskega stroška za plače, in scenarije z zniževanjem več parametrov. Vse različice povzročijo znižanje stroška za plače vsaj na osem milijonov evrov na teden.

Kriza kot katarza

Če pametno izberemo ukrepe za boj proti krizi, lahko kljub splošnemu padcu povpraševanja celo povečamo svoj dobiček, trdi dr. Simon. Nekatero gospodarske družbe, katerih primere podrobno opisuje, so to dosegle s premišljenim prehodom s prodajnega trga na poprodajnega, druge so tako prefinjeno dvignile cene, da potrošniki tega sploh niso zaznali, tretje pa so dvig cen primerno spromovirale in osmislile, tako da so ga potrošniki sprejeli brez odpora.

Nekatero rešitve zahtevajo izjemno predanost zaposlenih, druge lahko ob napačnem komuniciranju s potrošniki povzročijo več škode kot koristi. Tudi na to opozarja dr. Hermann Simon v svoji knjigi s konkretnimi primeri, da bi tako usodo prihranil drugim družbam. Napačen korak lahko namreč v sedanjih razmerah povzroči propad družbe, katere življenje že tako visi na nitki. Med drugimi napakami avtor še posebej svari pred strateškimi odločitvami, katerih posledic kasneje ni mogoče spremeniti. Ker so okoliščine negotove in so scenariji prihodnosti prej ugibanja kot kredibilne napovedi, zdaj ni čas za dolgoročne odločitve, ampak za odzivanje na trenutno stanje. »Ker ne vemo zagotovo, kako se bosta gospodarstvo in celotna družba razvijala, je za nekatere odločitve bolje, da jih odložimo in si pustimo dovolj manevrskega prostora za različne alternative.«

Korporativni svet bo doživel katarzo, v kateri bodo preživele družbe z velikim deležem lastnega kapitala.

Dr. Hermann Simon ostaja trezno optimističen kljub katastrofičnim poročilom, ki jih slišimo vsak dan. Na letnem mednarodnem forumu voditeljev, ki je potekal oktobra na Poslovni šoli IEDC, je več kot sto managerjem in vodjem z vsega sveta položil na srce, da je v večini dejavnosti stanje še vedno tako, kot je bilo leta 2007, le izjemno dobro leto 2008 in dobički, ki jih je prineslo, so nas zavedli, da sedanje razmere dojemamo kot krizo. Koliko časa bo trajala, ne želi ugibati, predvideva pa, da se bo gospodarska rast razvijala v obliki histereze ali morda črke W. In v nobenem primeru, poudarja, svet po okrevanju od globalne krize ne bo več tak, kot je bil leta 2008.

Pričakuje, da bo korporativni svet doživel katarzo, v kateri bodo preživele družbe z velikim deležem lastnega kapitala. Marginalni in nepotrebni izdelki po njegovem prepričanju nimajo več prihodnosti, prav tako ne proizvodnja, ki po količini presega potrebe potrošnikov, saj ti verjetno ne bodo več kupovali takšnih stvari in toliko stvari, ki jih ne potrebujejo. Veliko bo prevzemov, združitvev, prestrukturiranja gospodarskih panog; nevarnost grozi predvsem višjemu cenovnemu razredu; na drugi strani spektra pa prihaja ultranizki cenovni segment. »Leta gospodarskega razcveta so ponujala številne primere potratnosti in pretiravanja, kot sta gradbeni razcvet v Dubaju in brezsravno potrošništvo nove elite. Kriza bo take ekscese izravnala,« napoveduje dr. Hermann Simon. Obeta se nova doba zmernosti, kakovostnih izdelkov po razumnih cenah in prodor okoljsko sprejemljivih izdelkov. Morda pa kriza le ni tako slaba, mar ne? ■

Katja Petrović je urednica knjižnih izdaj pri Planetu GV.



Samo najboljši kadri so pravi odgovor na izzive prihodnosti

Naše storitve

Iskanje in selekcija vodilnih kadrov
 Seleksijski psihološki teksti
 Zagotavljanje delovne sile (najem)
 Outsourcing kadrovnika
 Kadrovsko pravno svetovanje
 Strateško kadrovanje
 Outplacement/prezaposlovanje
 Ocenjevalni center
 Študentski servis
 Hostesna in promotorska ekipa

Adecco H.R.d.o.o., Brnčičeva ulica 15b,
 1231 Ljubljana-Črnuče
 Tel.: 01 56 09 250
 E-pošta: info@adecco.si
 www.adecco.si