

Stran	Vsebina
9	Predgovor
13	Zahvala
15	Uvod – soočanje z novimi izzivi
19	1 Svet je vstopil v novo gospodarsko obdobje – od normalnosti do pretresov
25	Kaj so tržni pretresi?
31	Dejavniki, ki lahko povzročijo kaos
50	Sklep
53	2 Neustrezen odziv na pretres je danes nevaren
59	Razporejanje sredstev, s katerim spodkopljemo ključno strategijo in kulturo družbe
61	Vsesplošno zniževanje stroškov, namesto da bi sprejeli osredotočene, pretehtane ukrepe
63	Hitre rešitve za ohranjanje denarih tokov, s čimer ogrozimo ključne deležnike
64	Zniževanje stroškov za trženje ter razvoj zaščitne znamke in novih izdelkov
66	Zmanjševanje prodaje in zniževanje cen
68	Odtujevanje od strank zaradi zniževanja stroškov, povezanih s prodajo
69	Omejevanje usposabljanja in razvoja med gospodarsko krizo
70	Podcenjevanje dobaviteljev in distributerjev
73	Sklep
77	3 Model kaotike – upravljanje ranljivosti in priložnosti
87	Oblikovanje sistema za zgodnje obveščanje
93	Predvidevanje mogočega razpleta
100	Izbira razpleta in strategije
103	Sklep
105	4 Sistemi upravljanja za večjo prilagodljivost
110	Sistem upravljanja kaotika
113	Finance in informacijska tehnologija

121	Proizvodnja/dejavnosti
126	Nabava/preskrba
130	Človeški viri
133	Sklep
135	5 Sistemi trženja za večjo prilagodljivost
139	Najobičajnejši odziv tržnikov na krizo
142	Strateški tržni odziv na krizo
146	Operativne težave v trženju
151	Težave, ki čakajo prodajni oddelek
155	Sklep
157	6 Uspešno poslovanje v burnih časih – kako doseči trajnostno poslovanje
159	Trajnostno poslovanje
174	Sklep
177	Stvarno kazalo
185	O avtorjih

Predgovor

Ko se je leta 2008 v Združenih državah Amerike začelo finančno sesuvanje, katerega semena so bila zasejana že precej pred tem, so nas stranke in prijatelji spraševali, kako grozno bo in kako dolgo bo trajalo. Hoteli so vedeti, ali bo recesija le kratkotrajna, ali bo huda ali pa bomo celo doživeli veliko krizo. Ko so oktobra 2008 ekonomistu in Nobelovemu nagrajencu Garyju Beckerju postavili enako vprašanje, je odgovoril: »Nihče ne ve. Jaz že ne.« Hotel je povedati, da ne zaupajte ekonomistom, ki trdijo, da vedo.

Vstopamo v novo obdobje pretresov. Alan Greenspan je v svoji knjigi *The Age of Turbulence* opisal svoje pestre izkušnje na čelu zveznih rezerv kot eden najvplivnejših mož na svetu. Greenspan se je moral spopasti s številnimi gospodarskimi nemiri in pretresi, v katerih ni mogel narediti drugega, kot da je improviziral in molil. Reševati je moral resna vprašanja ZDA, na primer naraščajoči trgovinski primanjkljaj, financiranje pokojninskega sistema, pa tudi vlogo državnih predpisov.

Svet je danes bolj povezan in soodvisen kot kadar koli prej. Globalizacija in tehnologija sta glavni sili, ki sta pripomogli k novi stopnji *prepletene krhkosti* v svetovnem gospodarstvu. Zaradi globalizacije proizvajalci iz ene države vse več virov uvažajo, svoje izdelke pa vse pogosteje izvažajo. Tehnologija – računalniki, internet in mobilni telefoni – omogoča, da podatki po svetu krožijo s svetlobno hitrostjo. Novice o prelomnem odkritju, poslovnem škandalu in smrti pomembne osebnosti dosežejo najbolj odmaknjene koticke sveta. Dobra plat pri tem so nižji stroški, slaba pa večja ranljivost. Pogodbeno delo je od nekdanj imelo tako zagovornike kot kritike. V dobrih časih mednarodna soodvisnost koristi vsem, a v slabih so prav zaradi nje težave in škoda še hujše.

Kaj pomeni burno dogajanje? Ko gre za naravni pojav, točno vemo: prinaša opustošenje, orkane, tornade, ciklone in cunamije. Burno vremensko dogajanje včasih lahko doživimo tudi v zraku, med turbulencami, in takrat nas pilot prosi, naj si priprnemo pasove. Spokojnosti in predvidljivosti ni več, premetavajo nas neukrotljive sile. Včasih je dogajanje v gospodarstvu tako burno, da sledijo zasuk navzdol, recesija ali celo daljša kriza.

Gospodarski pretresi na nas podobno vplivajo kot pretresi v naravi. Najprej izvemo, da so v Miamiu zgradili več stanovanj, kot so jih kupci pripravljani kupiti. Špekulanti imajo zato izgubo in ne morejo poravnati obveznosti. Slišimo o družinah, ki so si dom kupile z ugodnim posojilom, za katero pa nimajo pravega jamstva. Zdaj ne morejo odplačevati obrokov za hipoteke in jim bodo nepremičnino zasegli. Banke ugotavljajo, da so si z vrednostnimi papirji, s katerimi so želele razpršiti tveganje, nakopale izgubo, in zato nerade odobrijo nova posojila tako strankam kot drugim bankam. Porabniki to slišijo in se nočejo več zadolževati, temveč začnejo varčevati, zato upade prihodek družb, ki prodajajo avtomobile, pohoštvo in drugo blago, katerega nakup lahko počaka. Te družbe so potem prisiljene množično odpuščati, kar pomeni še manjšo kupno moč. Hkrati podjetja čakajo s svojimi nakupi pri drugih družbah, težave imajo njihovi dobavitelji in tudi ti morajo odpuščati svojo delovno silo.

V teh težavnih časih se družbe odločajo za vsesplošno nižanje stroškov. Oklestijo proračun za razvoj novih izdelkov in trženje, s tem pa si onemogočijo hitro okrevanje in dolgoročno prihodnost. Porabniki, delavci, proizvajalci, bančniki, vlagatelji in drugi udeleženci v gospodarstvu se počutijo, kot bi bili ujeti v gospodarskem orkanu, v vrtincu, ki je neusmiljen in ga ni mogoče ustaviti.

Upajmo, da ne bo dolgo tako burno. V preteklosti so bili taki pretresi hitro mimo, saj to ni običajno stanje v gospodarstvu. Da, gospodarstvo se pogosto res vrne v »običajno« stanje, a v teh novih časih so pretresi spremenljive intenzivnosti neizogibni. Podleže lahko ena od držav, kar se je denimo leta 2008 zgodilo Islandiji, ko so bankrotirale tamkajšnje banke. Podleže lahko ena od panog – oglaševalska, na primer –, ker družbe ne plačujejo več polminutnih televizijskih oglasov, temveč se obračajo na nove medije, kot so spletne strani, elektronska sporočila, blogi in digitalne vsebine za prenašanje na osebni računalnik. Pretresi lahko prizadenejo del trga, denimo nepremičninskega ali avtomobilskega. In nazadnje so lahko na udaru posamezne družbe, na primer General Motors, Ford in Chrysler, druge – Toyota in Honda, denimo –, pa imajo manj težav.

Pretresi v posamezni družbi, ki se lahko razmahnejo v recesijo, če trajajo dovolj dolgo, so opisani v dobro znani knjigi Andyja Grova *Only the Paranoid Survive*. Grove se je kot nekdanji direktor Intel Corporation moral spopadati z različnimi grožnjami prevladujočemu položaju Intela pri proizvodnji računalniških čipov. Zadostoval

bi spreten tekmelec, ki bi ponudil boljši čip po nižji ceni, pa bi ta položaj izgubil. Grove je moral znati živeti s takšno negotovostjo. Poleg tega je njegova družba morala vzpostaviti sistem za zgodnje obveščanje, s katerim bi odkrili prva znamenja težav, in pripraviti rezervne načrte. In morala je imeti vnaprej pripravljene različne odzive na različne mogoče zaplete.

Grove je moral ustvariti sistem, s katerim bi se družba zavarovala pred tveganjem in se odzvala na negotovost. Tak sistem ima svoje ime, in sicer ga imenujemo *kaotika*. Vse družbe morajo živeti s tveganjem (ki je merljivo) in negotovostjo (ki ni merljiva). Vgraditi morajo sistem za zgodnje obveščanje, sistem za sestavljanje nujnih načrtov in sistem za hiter odziv, s katerim bodo upravljali družbo in tržili njene izdelke med recesijo in v drugih težavnih razmerah. A ugotavljamo, da večina družb deluje brez kaotike. Njihova obramba je razpršena in nezadostna. Motorola in General Motors nimata kaotike in neštete druge družbe v ZDA, Evropi, Aziji in na vseh trgih po vsem svetu tudi ne.

Večina družb deluje ob predpostavki, da ima vgrajen samodejni sistem za ohranjanje ravnovesja. Na njegovem temelju ekonomisti pripravljajo cenovne teorije. Če pride do prevelike ponudbe, bodo proizvajalci znižali cene. Prodaja se bo povečala in posrkala presežno ponudbo. In obratno, če je pomanjkanje, bodo proizvajalci zvišali cene na raven, s katero bodo uravnali povpraševanje in ponudbo. Spet se bo vzpostavilo ravnovesje.

Avtorja te knjige izhajava iz predpostavke, da so pretresi, kaos, tveganje in negotovost zdaj običajno stanje v proizvodnji, na trgu in v družbah. Pretresi so zdaj *nova normalnost*, ki jo pretrgajo občasna začasna obdobja blaginje in nazadovanja – vključno z daljšim nazadovanjem, ki preraste v recesijo ali celo krizo. Pretresi imajo dva glavna učinka. Prvi je ranljivost, za katero družbe potrebujejo obrambo. Drugi je priložnost, ki jo je treba izkoristiti. Hudi časi so za mnoge res hudi, za nekatere pa ugodni. Priložnost se pojavi, ko močna družba tekmi lahko prevzame posel ali jo celo kupi po ugodni ceni. Priložnost je, ko neka družba ne zniža ključnih stroškov, ostali tekmeci pa jih.

Če imava prav, družbe potrebujejo kaotiko za spopadanje z negotovostjo. V knjigi opisujeva in ponazarjava tak sistem s primeri družb, ki so podlegle kaosu zaradi pretresov, in mnogih družb, ki so kaos izrabile v svoje dobro. Upava, da bo kaotika pomagala vaši

družbi pri manevriranju, doseganju rezultatov in uspešnosti v novi dobi, v katero smo vstopili – v obdobju pretresov.

Philip Kotler

John A. Caslione

*Kaotika – upravljanje in trženje
v obdobju pretresov*

www.chaoticsstrategies.com