

Prichádza čas pokory a opatrnosti

V mzdách asi viditeľnejšie prepady nenastanú. V najbližších rokoch budú reálne platy na predkrízovej úrovni

Napriek niekoľkým optimistickým signálom a mnohým radostným reakciám je koniec krízy v nedohľadne. Analytici vyzývajú na opatrnosť a predpovedajú ďalšiu recesiu. Oživenie zákonite príde. Rekonvalescencia bude však dlhá.

BRATISLAVA. Kríza na Slovensko dorazila niekoľko mesiacov po tom, ako zachvátila najväčšie svetové ekonomiky, a tak možno očakávať, že rovnako oneskorené bude aj jej odznievanie. Napriek logickej snahe vnímať budúci vývoj optimisticky, pri oživovaní ekonomiky sú na mieste skôr opatrnosť a triezvy nadhľad.

Čo čaká podnikateľské prostredie

Aktuálne štatistické údaje a prognózy na tento a budúci rok nie sú pozitívne. Prepád HDP za rok 2009 sa odhaduje na -5,7 percenta, pričom ekonomickú úroveň minulého roka by sme mohli dosiahnuť niekedy v roku 2011.

Priemyselná produkcia, export i reálne mzdy klesajú, nezamestnanosť rastie - kulminovať by mohla až na úrovni 15 percent v budúcom roku. Na predkrízovú úroveň zamestnanosti by sme sa podľa prognóz ministerstva financií mohli dostať koncom roku 2012. V súvislosti s masívnymi stimulmi masívne narástli verejné dlhy. A ešte vzrastú. Zadlženie krajín a následná potreba dlhy splácať môžu viesť k pomalšiemu rastu, zmrazeniu či dokonca poklesu miezd v sektoroch priamo napojených na verejné financie.

V tomto a budúcom roku by mal byť rast reálnych miezd blízky nule, čo znamená, že nominálne platy porastú približne rovnako ako ceny. V mzdovej oblasti teda viditeľnejšie prepady napokon pravdepodobne nenastanú a v najbližších rokoch budú reálne platy na predkrízovej úrovni. Postupné oživovanie by



ILUSTRACNÉ FOTO - SITA/AP

sa mohlo začať v roku 2011. Dôležitá je najmä situácia na domácich a zahraničných trhoch, nie je to vec vôle alebo nevôle zamestnávateľov.

Ak sa bude podnikateľom dariť predávať tovary a služby, budú mať peniaze aj na zvyšovanie plátov a na prijímanie nových zamestnancov. Ak sa im však nebude dariť, budú musieť naďalej šetriť, aby prežili. Vzhľadom na nepružný Zákonník práce a turbulentné podmienky na trhu je pri prijímaní nových ľudí pre podnikateľov výhodnejšie flexibilne regulovať ich počet využívaním agentúrnych zamestnancov. Náklady sú totiž oveľa nižšie ako pri prijímaní a prepúšťaní vlastných zamestnancov. Napriek tomu by väčší úžitok pre obe strany priniesol flexibilnejší Zákonník práce.

Podnikateľom z pohľadu krízy najviac uškodili neistota a panika, ktoré na trhoch zavládli. Firmy začali zvažovať investície

Potreba splácať dlhy môže viesť k pomalšiemu rastu, zmrazeniu či dokonca poklesu miezd v sektoroch priamo napojených na verejné financie.

a strážiť náklady, spotrebiteľia nákupné rozhodnutia a celkový dopyt po tovaroch a službách sa prepadol. Manažmenty dotknutých podnikov museli reagovať - optimalizovať výrobu, redukovat pracovnú silu, hľadať rezervy. Výrazný vplyv na prepád do červených čísel mal aj tlak na výsledné ceny produktov vrátane služieb, rozbitie mnohých dodávateľsko-odberateľských vzťahov a zhoršujúca sa platobná disciplína obchodných partnerov. Navyše: peniaze zdraželi a získať úver nie je také jednoduché ako pred pár mesiacmi.

Z pravidelného hodnotenia stavu podnikateľského prostre-

dia, ktoré PAS robí s podnikateľmi, dlhodobovo vyplýva potreba prijímať opatrenia, ktoré hospodársky rast nielen podmieňajú, ale aj urýchli. Ide najmä o reformu sociálneho a odvodového systému, lepšiu vymáhateľnosť práva, účinný boj proti korupcii, klientelizmu a byrokracii, podporu školstva alebo ďalšieho vzdelávania.

Aká je úloha manažmentov

Súčasná kríza môže okrem negatívnych následkov slovenským podnikom priniesť veľa pozitív. Pre väčšinu z nich nedávna rýchla konjunktúra znamenala nedostatok času na dl-

hodobé strategické plánovanie. Manažmenty sa sústreďovali na maximalizáciu výstupov a zanedbávali otázky inovácií, efektivity a flexibility. Optimalizačné iniciatívy mali často jediný účel a nespádali pod širšie strategické smerovanie a princípy udržateľného rastu.

Takmer každá firma pôsobiaca na Slovensku je dnes vo fáze poklesu alebo spomalenia rastu, čo predstavuje príležitosť na preskúmanie interných rezerv a slabín. Komplikované manažérske štruktúry, neefektívna komunikácia, nejasné reportovanie, zanedbané riadenie výkonnosti so strategickým zámerom a slabé postavenie firemnej kultúry sú oblasti, ktoré majú často negatívnejší dosah na celkové fungovanie než vlastná kríza. Iniciatívy týkajúce sa zlepšenia výkonnosti a celkového oživenia však nemôžu pochádzať len od vrcholového manažmentu. Firmy sa musia usilovať o zachytenie

nie podnetov aj smerom zdola nahor. Pochopenie a stotožnenie sa s vytýčenou stratégiou naprieč celou organizáciou sa v súčasných podmienkach stávajú oveľa dôležitejším faktorom. A možno aj jedným z predpokladov na prekonanie krízy.

Čoraz častejšie sa hovorí, že kráľovsky zaplatení „supermani“ v biznise skončili. Čas po kríze bude érou pokorných lídrov, ktorí častejšie podporujú a inšpirujú ostatných a nechávajú okolo seba dostatočný priestor pre talenty, aby vyrástli, prejavili sa a prebrali na svoje plecia vlastný podiel zodpovednosti. Dôveru dostanú manažéri schopní vyvieť firmu z krízy vlastnými individuálnymi cestami, nie učebnicovými postupmi.

Ľudia sú odolní voči zmenám

Pri akomkoľvek úsilí o optimalizáciu netreba z pohľadu ľudského kapitálu zabúdať na jednu zo základných ľudských vlastností: vrodennú odolnosť až averziu k zmenám. Ľudia majú tendenciu vnímať starý prístup k riešeniu problémov ako najlepší.

Cez správne nastavenú komunikačnú stratégiu a prístupy z oblasti manažmentu zmien v slede: unfreeze - movement - refreeze možno prekonať stereotypy a vydať sa cestou inovácie. V tomto procese treba prehodnotiť firemné a individuálne hodnoty a posilniť zodpovednosť a právomoci zamestnancov. Inak rozmýšľať však musí začať každý. Kríza zhodila zo sedla „nenahraditeľných“ a „sebavedomých“. Otvorila dvere flexibilným „spolupodnikateľom“, ktorí prichádzajú s novými nápadmi, neboja sa prevziať zodpovednosť, dokážu prijímať správne rozhodnutia, motivujú ostatných a chcú sa ďalej vzdelávať.

Martin Krekáč,

prezident

Podnikateľskej aliancie Slovenska a senior partner poradenskej spoločnosti AJG consulting