



Piše: Željko Perić
zperic@caper.hr

GENERAL ELECTRIC I TOYOTA - IZAZOVI GLOBALNOG TRŽIŠTA

Financijski i ljudski resursi u krizi postali ključna prednost kompanije

Desetljećima su zapadne kompanije brusile efikasnost na oplodnji kapitala i kresanju broja zaposlenih. Toyota je vozila u suprotnom smjeru. Prelaskom iz industrijskog društva u društvo znanja fokus je pomaknut sa stroja na pamet i ruke svakog zaposlenika

Prije nekoliko dana objavljen je podatak da su kompanije u SAD-u u 2008. otpustile 2,6 milijuna radnika, što ovu kriznu godinu čini i statistički najgorom još od 1945. Novoizabrani predsjednik Barack Obama tom je (ne)prilikom upozorio da iza statistike i brojki stoje nečiji stvarni strahovi, patnje, životi...

Svjetski lideri i dalje polemiziraju o redefiniranju pravila poslovanja i ključnih vrijednosti novoga, ljudskijeg kapitalizma 21. stoljeća.

Prelaskom krize iz financijskog u realni sektor otkrivaju se neke dugo skrivene tajne, demistificiraju dijelovi čarobnih formula nekih destelječima vrlo uspješnih kompanija, što na kraju možda bude od pomoći vladama, regulatorima, poduzetnicima.

Zanimljivo je proučavati ponašanje kompanija u kriznim vremenima, a još je zanimljivije povezati to s poslovnim modelima i praksom tih istih kompanija u normalnim vremenima.

Učinilo mi se zanimljivim u tom kontekstu usporediti dvije velike kompanije iz različitih industrija, s različitim kontinenta i vrlo različitih kultura, kojima je zajednički bio jedino sveprisutni izazov globalizacije.

Godinama je američki div General Electric bio primjer vrlo uspješne kompanije, a njegov CEO Jack Welch sa svojim je upravljačkim metodama postao idol brojnim menadžerima diljem svijeta.

Jedan od najpoznatijih Welchovih izuma jest pravilo 'up-or-out' - eksperiment s ljudima na koji je Welch bio veoma ponosan i čiji je cilj bio svake godine očistiti kompaniju od 10 posto onih koji nisu bili najbolji. Jednostavno, Jack je smatrao da jedan od desetero ljudi mora otići, ma koliko bio dobar, ako je devetero drugih bolje od njega. Welch je postao ljubimac Wall Streeta, dovodio je do ekstaze analitičare i investitore isporučujući im, kvartal za kvartalom, rezultate u skladu s očekivanjima. GE-ovi menadžeri imali su sjajne plaće, opcijske pakete, bonuse.

Brojnim akvizicijama, uz izvrsnu internu organizaciju, GE je rastao i na globalnom tržištu nudio veliki asortiman proizvoda, od žarulja do avionskih motora. Uz impresivni industrijski portfelj imao je i tvrtku kćer za financijske usluge GE Capital.

Moglo se očekivati da će, tako diverzificiran, lako prebroditi svaku krizu, no sadašnja je srušila mit o savršenu i moćnu stroju.

Akcija dramatičnog spašavanja GE-a pokazala je da je tvrtka bila u ozbiljnoj krizi rezultata, ali i likvidnosti. U pomoć je pozvan najuspješniji investitor Warren Buffett, čiji je Berkshire Hathaway 'upumpao' u GE tri milijarde dolara u zamjenu za povlaštene dionice s prinosom od 10 posto. Ulazak cijenjenog investitora bio je pozitivan signal tržištu, pa je GE uspio prikupiti još 12 milijardi dolara kapitala, da bi se izvukao iz opasne situacije. Kako se moglo dogoditi da GE, koji je godinama tako savršeno planirao i isporučivao rezultate, naglo upadne u duboku krizu?

Ispalo je, naime, da GE i nije bio baš tako savršen i iskren i da mu je godinama tvrtka kći GE Capital pomagala da suptilnim financijskim transakcijama u danima pretkraj kvartala fino uštima rezultate za objavu, da budu onakvi kakve tržište očekuje. Kad je financijski sektor zapao u krizu, GE Capital, koji je stvarao više od 40-posto GE-ova profita, to više nije mogao, pa je neugodna istina izašla na vidjelo.

Na drugom kraju svijeta, u Japanu, u kulturi u kojoj si zbog promašaja i pronevjere časni ljudi oduzimaju život, razvijala se Toyota. Od lokalnog proizvođača automobila izrasla je u globalnog igrača i 2007. pretekla najvećeg rivala, američki General Motors te postala najveći svjetski proizvođač automobila. Prema svim stručnim ocjenama Toyota je danas najbolja i najinventivnija kompanija u svojoj djelatnosti. Nije samo najveća po broju prodanih automobila - neto dobit dvostruko joj je veća od one najbližih konkurenata.

Ipak, Toyota isplaćuje znatno niže dividende (20-ak posto dobiti) od prosjeka autoindustrije, a pogotovo u odnosu na američke rivale (više od 40 posto).

Usprkos nespornoj činjenici da su najuspješniji u industriji, primanja Toyotinih prvih 30 menadžera čak su 10 puta manja od financijskih paketa njihovih kolega iz američkog Forda, a znatno su manja i od gotovo svih ostalih konkurenata. Ipak, odlasci top-menadžera iz Toyote rijetki su, a vijek njihova 'trajanja' mnogo je dulji nego kod ostalih konkurenata.

'Up-and-in' pobijedio 'up-or-out'

	General Electric	Toyota
model upravljanja	'up-or-out'	'up-and-in'
rezultati poslovanja	morao zatražiti financijsku pomoć paničnom dokapitalizacijom od 15-ak milijardi dolara	najbolja kompanija u djelatnosti: najviše prodanih automobila, a neto dobit dvostruko veća od one najbližih konkurenata
pad vrijednosti dionica u krizi	- 55%	- 38%



Opinion Maker



U Toyoti zaposlenike doživljavaju kao 'korporativnu memoriju', akumulirano znanje i iskustvo, koje ne žele gubiti i rasipati. Vrijeme je pokazalo da su se zaposleni odužili svojim silnim angažmanom, lojalnošću i fantastičnim idejama

Japanska Toyota (lijevo centar Toyota Cityja u Aichiju) danas je uspješnija i od američke korporacije General Electric

Sadašnja kriza drastično je pogodila autoindustriju, pa Toyotine američke konkurente, veliku trojku iz Detroita s 30-ak milijardi dolara novca poreznih obveznika spašava država. Diverzificirani GE, vidjeli smo prije, spašavaju privatni investitori s 15 milijardi. No Toyota ne traži pomoć ni od koga.

U čemu je tajna Toyotina uspjeha u normalnim vremenima i opstanka u kriznim?

Djelomično nam to otkriva jedan pokazatelj, ROIC (povrat na angažirani kapital). To je jedan od rijetkih Toyotinih pokazatelja lošiji od konkurencije. Japanska tvrtka ima veliku dobit, ali ROIC joj kviri visoka razina angažiranog kapitala. Dva su osnovna resursa koja ga 'okupiraju' - akumulirana 'cash' rezerva i veći broj zaposlenih u odnosu na konkurenciju u gotovo svim ključnim odjelima.

Desetljećima su zapadne kompanije upravo na optimiranju tih dvaju resursa brusile svoju efikasnost. Višak gotovine se morao investirati uz maksimalno korištenje financijske poluge, a broj zaposlenih (kao trošak) morao je biti što niži. Toyota je sve to vrijeme vozila u suprotnom smjeru i gomilala financijske i ljudske resurse.

Tvrtka je na mnogočemu škrtarila, ali bila je rasipna u zapošljavanju novih ljudi, stalnoj izobrazbi i povećanju njihovih organizacijskih sposobnosti te u istraživanju i razvoju i odnosima s 'dealerima'.

Toyotino vodstvo tumači to jednostavno - prelaskom iz industrijskog društva u društvo znanja fokus je pomaknut sa stroja na pamet i ruke svakog zaposlenika.

U poslovnom svijetu tvrtka je bila najpoznatija po svome savršeno organiziranome proizvodnom sustavu (TPS), ali o njezinoj se 'soft' strani znalo manje. A upravo su je menadžerska praksa i upravljanje ljudskim resursima prilagođeni prelasku u društvo znanja najviše diferencirali od drugih i doveli je na svjetski vrh.

Njezina praksa temeljila se na osnivačevoj filozofiji poštovanja prema ljudima i bila je dijametralno suprotna GE-ovoj. Umjesto Welchova načela 'up-or-out' Toyota je svugdje u svijetu primjenjivala praksu 'up-and-in'. Ukratko, ljude se zapošljavalo, intenzivno treniralo, poticalo na eksperimentiranje; imali su pravo na pogrešku bez kazne, a nad glavom im nije visjela prijetnja otkazom ako bi netko procijenio da se ubrajaju u 10 posto 'underperformera'.

Tu osnivačevu filozofiju uporno se desteljećima po-

navljalo i prenosilo naraštajima. Toyoti zaposlenici predstavljaju 'korporativnu memoriju', akumulirano iskustvo i znanje, koje kompanija ne želi izgubiti. Vrijeme je pokazalo da su se zaposleni odužili silnim angažmanom, lojalnošću i sjajnim idejama, a tvrtka im sve to vraća u kriznim vremenima. Ni tijekom najveće ekonomske krize u Japanu 1990. Toyota nije otpustila nijednoga zaposlenog. U sadašnjoj krizi najavila je da će 'ponosno ustrajati u svojoj skupoj tradiciji'. Neće otpuštati radnike, samo će rasknuti dio privremenih ugovora. Paradoksalno, dakle, Toyotin uspjeh temelji se na višku resursa, što je u suprotnosti sa svim suvremenim poslovnim strategijama.

GE je, nedvojbeno, izvrsna kompanija, a Welch karizmatičan vođa, no neke metode pokazale su ograničeni doseg. Ograničen je geografski, uglavnom na američko tržište specifične poslovne kulture, gdje je Welch dobio nadimak Neutronska Jack, a zbog njegove je prakse nastao šaljivo-podrugljivi naziv za američkog radnika, 'disposable American'.

Welchov model upravljanja ljudima rezultirao je fokusom menadžera na jednogodišnje razdoblje u kojemu se čovjek morao dokazati da ne bi upao u skupinu '10 posto'. Zamislimo razinu opterećenja i kvalitetu ozračja u kojima rade menadžeri GE-a i Toyote!

Welchov je model zato i vremenski ograničen, i to na jedno, kao što se danas čini, 'naglo svršeno' vrijeme.

A kako su u ovoj krizi prema glavnim likovima ovoga teksta reagirali investitori, koji više vole efikasne nego one s viškom ljudskih resursa i škrtom divdendom?

Budući da u vremenima ovakve krize autoindustrija bilježi golem pad prodaje, može se očekivati da vrijednost Toyotinih dionica padne mnogo više nego onih diverzificiranoga GE-a. Ipak, u 2008. Toyota je izgubila 38 posto vrijednosti, a GE 55. Toyotini su konkurenti iz djelatnosti dramatično pali, Daimler 60, a GM čak 87 posto.

Utešno je što tržište ipak prepoznaje tko ima snagu i potencijal za uspjeh na dugi rok.

Iz GE-ova i Toyotina primjera možemo mnogo naučiti, ali ne bi valjalo slijepo kopirati ničiji model jer svako vrijeme donosi promjene, ali ih i traži.

Ipak, Toyota je pokazala na temelju kojih se resursa i uz kakvu poslovnu filozofiju može graditi održiv, ali i odgovoran poslovni uspjeh. ☘

**Toyota pobijedila Welcha:
praksa 'up-and-in' umjesto
'up-or-out'**

