



FINANČNÍ KRIZE ZA DVEŘMI

Západoevropské finanční instituce se připravují na blížící se stagnaci ekonomiky, způsobenou především finanční a hypoteční krizí, která je už v současnosti nepříjemně citelná v U.S. a U.K. V našem regionu sice přetrvává naděje, že nás tento problém nepostihne, ale málokdo si uvědomuje možnost dvojnásobné hrozby.

Národnímu hospodářství zemí střední a východní Evropy (CEE) hrozí velmi nepříjemné ekonomické trendy. Mezi ty patří nejen přímý vliv hypoteční krize v U.S., ale též důsledky, které zanechá v základech místních rostoucích trhů: spotřeba zákazníka a schopnost lokálního managementu zvládnout tuto situaci.

Je běžným lidským sklonem ignorovat nepříjemné zprávy v naději, že problémy časem pominou. Lidé často neotevírají faktury, pokud mají problémy s rozpočtem, ale všichni víme, že nakonec bude objem nezaplacených účtů jenom větší.

Současná inflace v západní Evropě je na úrovni 3,9 procenta - nejvyšší od zavedení Eura. I když CEE region zatím nepatří do Euro-zóny, inflace se zvyšuje nejen ve spotřebitelských cenách, naftě a energii, ale rovněž v mzdové sféře, a to především v horním tržním segmentu. To ovlivní přímé zahraniční investice (FDI) a místní produktivitu, a zvyšující se tlak nůžkového efektu rostoucích nákladů a stagnující produktivity.

Dlouhodobé analýzy profitability naznačují možnost předčasně rezignace některých zahraničních investorů. Další se drží strategie vyvážené spotřeby odběratele, s mírou inflace mezi 5 procenty v České republice a 10 procenty v Lotyšsku. Ale to je jenom začátek. Sebedůvěra spotřebitelů je narušená a odbyt ve většině západoevropských krajin upadá. Podle britského týdeníku The Economist úroveň spotřeby v Německu poklesla o 3 procenta za poslední čtvrtletí. Tato tendence nevyhnutně ovlivní další vývoj ekonomiky a chuť k riskantním pokusům rozběhnout podnikání v tomto regionu a investovat do obtížně udržitelných projektů, i kdyby v dlouhodobém měřítku mohly přinést úsporu nákladů.

Prozíravost zpomalí rozvoj a potenciální FDI. Horší dostupnost úvěrů a těžší podmínky jejich splacení

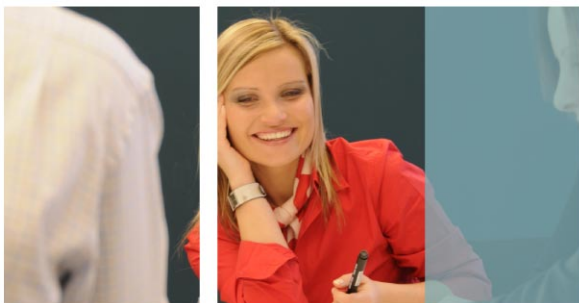
zpomalí růst domácí ekonomiky v důsledku silné přetrvávající závislosti místních společností na zahraničním kapitálu, který je pro rozvoj nutný. Místní trh je příznacný rychle se měnícími společnostmi střední velikosti, které během posledního desetiletí získávaly zralejší podobu a často jsou prodávány kupujícímu s nejvyšší nabídkou, nebo nejlepšímu strategickému zahraničnímu partnerovi. Častým jevem jsou rovněž akvizice nebo spojení společností. Protože akvizice jsou vázány na zlepšené vyhlídky do budoucnosti, i při nejlepší vůli budou nové ekonomické tendence mít neblahý vliv na tento trh.

Navzdory známým faktům, které možná přinesou ekonomickou recesi, klepajícím na naše dveře, nejdůležitější důvod k znepokojení nebyl dosud vysloven: je to nedostatek schopných manažerů. Silná starší generace postupně odchází do důchodu, a menší základna v mladších generacích způsobuje závažné potíže s nedostatkem talentů v západní Evropě a U.S. V našem regionu není předrevoluční silná generace hlavním zdrojem managementu, což je zjevné především v sektoru služeb a financí. Současná generace manažerů – v průměru o osm až deset let mladší než jejich západní kolegové – proto nemá dostatek zkušeností, zejména z důvodu, že nikdy nebyli vystaveni jinému prostředí než rozvíjejícím se trhům. Za posledních 15 let jsme měli příležitost zažít jenom jeden krátkodobý pokles ekonomiky nevelkého rozsahu v rané fázi první dekády 21. století. V celém zůstávajícím období byl trendem vždy růst.

JINÁ OBLAST ZKUŠENOSTÍ

Je potřebné si uvědomit, že kvalifikace požadovaná v podmínkách rostoucí ekonomiky je zásadně odlišná od té, která je nevyhnutná v měnícím se prostředí, nebo na zmenšujícím se trhu. Nabírání lidí v rostoucích organizacích je něco úplně jiného, než řízení produktivity a zdravá kontrola nákladů na trhu bez rostoucí tendence s náročnějšími podmínkami prodeje a pravděpodobně také tvrdší konkurencí.

V dlouhodobém měřítku část méně kvalitních manažerů zřejmě propadne. Zaměstnavatelé by je měli identifikovat co nejdříve a rozvíjet jejich schopnosti k zvládnutí budoucí krize. Důležitým faktem je, že v těžkých časech ti nejlepší manažeři pravděpodobně změní práci mezi prvními, zanechávajíc společnost v rukách toho nejméně kompetentního nástupce.



Nejsilnější zaměstnanci instinktivně vycítí, kdy opustit potápějící se loď.

Nedostatek znalostí, jak se vypořádat s ekonomickým úpadkem, už samo o sobě tento efekt zdvojnásobuje. Většina západních manažerů, kteří zažili krizi v letech 1999 až 2002, si bude pamatovat způsob, jak zvládnout tuto situaci, nebo můžou vhodnou strategii naučit svoje mladší kolegy.

Čas potřebný na vyřešení těchto problémů s pomocí proaktivních politických opatření a flexibilnějšího managementu je na západě potenciálně kratší než v CEE. Nemáme tyto zkušenosti, alespoň ne z první ruky, a nemáme ani lidi, kteří by nás mohli v krátké době zaškolit. Naše ekonomika je křehčí a méně ohybná z důvodu nedostatečné přizpůsobivosti insitucí.

Stagnace ekonomiky v Maďarsku je typickým příkladem, i když nastala z jiných důvodů než ty, které nás aktuálně ohrožují. Je to oficiálně nejméně rostoucí ekonomika v Evropském regionu (1.4 procenta HDP meziročně), i když je toto pochybné prvenství momentálně ohroženo náhlou krizí ekonomiky západoevropských zemí.

Vidíme, že management má potíže se zvládnutím této situace a propadá panice – běžným příznakem je pomalý a bolestný proces změn. Manažeři obávající se rizika se křečovitě drží současné pozice a ti optimističtější odcházejí za lepší příležitostí – nastane-li tedy později potřeba skutečně kompetentního managementu, náklady se značně navýší.

Je čas zjistit, kdo jsou potenciální klíčoví hráči ve vašem týmu, důkladně ohodnotit jejich schopnosti, rozvíjet to, co je potřebné, a objasnit co může přijít a co se od nich bude očekávat. Ujistěte se, že víte, kde je nouzové světlo. Pokud nastane výpadek proudu, je těžké najít pojistku ve tmě.

© Hudson Czech Republic