



menadžer novog kova

KROĆENJE GOROPADNOSTI

Unutar domaćeg poslovnog miljea brojni su poklonici ideje da u siromašnom društvu poput našega samo pohlepa može donijeti neke suvislije poslovne rezultate, ali oprez: upravo stoga što smo na ovim prostorima stoljećima sustavno pljačkani i omalovažavani – senzibilitet nam je na nepravdu vrlo izražen. Uzdati se u pohlepu ubrzano postaje oblik kamikaza-menadžmenta.

Piše: Srđan Roje

Svi znamo da firme, korporacije, tvrtke, obrti, dionička društva i ostali slični „privredni subjekti“ postoje kako bi – zarađivali novce. Zarada, ili dobit, kako se to popularnije naziva, u najgrubljim je crtama razlika između prihoda i troškova. Želimo li povećati (trik: recite „maksimizirati“ umjesto „povećati“ kada želite izgledati ekstra pametni) dobit, sve što treba jest na bilo koji mogući način povećati prihod i smanjiti trošak. Logično, zar ne?

Savršeno logično. I ne radi. Barem ne više. Prije pedeset godina, kada je zahvaljujući planskom gospodarstvu postojala u cijeloj državi valjda jedna jedina aluminijska folije (ili bilo čega drugog), a uvoz je bio strogo reguliran,

zaključak iz prvog paragrafa teksta donekle je bio smislen. Proizvodite to što već proizvodite, trudite se raditi što jeftinije (i lošije ako treba, jer nije važno), cijenu odredite prema metodi „koliko možemo ovo čudo naplatiti a da ga se ljudi još uvijek ne moraju odreći nauštrb kruha“, punitelje police i... ide. Ništa lakše.

Danas dotični pristup više ne bismo rado preporučili. Umjesto toga, pozvali bismo vas da razmislite o alternativnoj strategiji koja možda na prvi pogled nije toliko logična, barem ne na razini osnovnih matematičkih operacija, no dugoročno je svakako isplativija, a može se sažeti u jednu jedinu riječ: velikodušnost. Budite velikodušni prema klijentima,

budite velikodušni prema zaposlenicima, budite velikodušni prema partnerima, poštarima, taksistima, suradnicima, dostavljačima, mačkama lualicama i slučajnim prolaznicima. Budite velikodušni – i svijet će vam uzvratiti osmijeh.

Umjesto pohlepe

Glupost? Shvaćamo, vi ste jedan od onih koji vjeruje u tvrde brojke. Pošteno. Recite nam ovo: koliko vas košta odlazak nekog djelatnika iz tvrtke? Trik pitanje, priznajemo, jer odgovor ovisi o tisuću parametara, no evo, pojednostavnimo situaciju, pa pretpostavimo da nije riječ o ključnoj figuri vaše buduće multinacionalne tvorevine, nego da je to jedan običan... pa, recimo... skladištar u vašem veleprodajnom centru bijele tehnike. Taj posao barem svatko može raditi, zar ne?

Odlično, dakle skladištar vam je dao otkaz. Dajete oglas za upražnjeno radno mjesto (rok prijave dva tjedna), stiže nekoliko stotina prijava koje netko iz vašeg upravljačkog tima valja barem površno preletjeti i suziti na desetak najizglednijih kandidata (dva dana posla), kontaktirati finaliste i dogovoriti s njima sastanak (još dva-tri sata), vrlo vjerojatno formirati komisiju za zapošljavanje koja će par dana ostajati iza radnog vremena jer neki od kandidata još uvijek rade u drugim firmama pa ne mogu kroz jutro (još nekoliko dana po sat-dva dnevno), a koja će na osnovi šture biografije i kratkog razgovora pokušati zaključiti je li kandidat za posao pošten, temeljit, marljiv i pouzdan (što je kratak sinopsis Nemoguće misije 5). No, razmislite li malo, nema spasa – jer te su četiri karakteristike minimum koji se od skladištara očekuje. Slijedi dogovor o plaći, datumu početka radnog odnosa, uhodavanje u posao..., a treba li uopće to posebno naglašavati – tijekom prvih dva-tri mjeseca od novog se djelatnika može očekivati i poneka pogreška u obliku pogrešno isporučenog proizvoda (odmah pomnožite kolonu „transportni trošak“ s tri), ponekog minusa na prvoj inventuri...

A kako je do toga uopće došlo? Lako moguće zbog nekog posve trivijalnog detalja kao što je odbijanje povišice starom skladištaru u visini od 500 kuna. Ili uskraćivanje slobodnog dana kad mu je to bilo iznimno važno. Dakako da ste mu to odbili, jer plaće su trošak, slobodni dan je trošak, a trošak smanjuje dobit, zar ne? Da, no kada razmotrite trošak alternativnog rješenja (trik: „kompetitivni trošak“, kad vas netko pita), lako bi se moglo pokazati da ste za cijenu zamjene starog i pouzdanog djelatnika mogli plaćati traženu povišicu tri do četiri godine, dati dva slobodna tjedna – i još uvijek biti u plusu. Vrijednost rizika sadržanog u mogućnosti da novi skladištar neće biti dorastao zadatku ukalkulirajte sami.

Stvar je još mnogo, mnogo gora kada nije riječ o radnom mjestu koje se tako lako da upotpuniti objavljivanjem oglasa. Vaš voditelj prodaje osobno poznaje klijente, za svakog od njih ponaosob zna je li mu draže dobiti 2% dodatnog rabata na avansno plaćanje ili besplatnu dostavu, ljudi iz marketinga znaju tko su im kupci i na kakve poruke reagiraju, te kako uskladiti korporativni identitet s vizualno upečatljivom TV reklamom koja će polučiti uspjeh, a direktor financija vjerojatno jedini shvaća u detalje na koju se foru lani smanjila porezna obveza kroz transformaciju kapitalne investicije u operativni trošak. Želite ih zamijeniti? Sretno...

Prijedimo sada na drugu stranu jednadžbe, onu „prihodnu“ u koju ulaze kupci, klijenti, partneri ili kako već god zovete sve te ljude koji plaćaju za vaš proizvod i/ili uslugu. Klasičan pristup kaže: da biste na njima zaradili što više, treba im prodati što skuplje, a pri tome potrošiti što manje. Dakle, što viša cijena, uz što manje dodatnih usluga, poput dostave, podrške, reklamnih materijala, pozivnog centra, izlazaka na teren, konzultacija, reklamacija... I što se na koncu dogodi poštovateljima takvog pohlepnog pristupa? Kupci odu negdje drugdje. Toliko je jednostavno. Dakako, uvijek možete slijediti Ego-koncept oblika „pih, na svakoga koji ode naći

ću dva nova“ ili, u nas još popularniju metodu Tihe-odgode po principu „šuti, šuti, za sada je dobro, a o novim uslugama ćemo brinuti kad počnemo gubiti kupce“; no znate u čemu je problem – tada je uglavnom kasno.

Onima doista ambicioznima ostavljamo za domaći zadatak kalkulaciju (trik: „elaborat“ umjesto „kalkulacije“ za potrebe komunikacije s okolinom) pod naslovom „Koliko nas košta svaki novi klijent“. Nije teško: zbrojite sve troškove marketinga, onog dijela prodaje koji se bavi novim kupcima, telefonske prodaje, letaka, plakata, promotivnih akcija, štandova, hostesa, sponzorstva, nastupa na sajmovima... – i podijelite to s brojem novih klijenata koje ste dobili unutar istog razdoblja. Iznenadit ćete se. Jamčimo.

Nije u šoldima sve

No „velikodušnost prema klijentima“ ne znači nužno da ćete stalno raditi na rubu isplativosti, baš kao što ni „velikodušnost prema zaposlenicima“ ne znači da ćete im podignuti plaće koliko se to teoretski može. Velikodušnost ima brojne pojavne oblike. Nekim je zaposlenicima od novca važnije fleksibilno radno vrijeme, ugodna radna atmosfera ili povremeno pokazivanje poštovanja od strane nadređenih – često je dovoljno da ih jednom tjedno počastite kavom i pitate za zdravlje. Ili djecu. Kupcima je često od par postotaka dodatnog rabata važnije da im izadete u susret u trenucima krize, organizirate hitnu dostavu (kurirskom poštom, ako treba) kada im nakon vašeg službenog radnog vremena hitno i bitno zatreba neka manja količina vaše robe, ili da ih povremeno upitate jesu li zadovoljni vašom uslugom i kako bi je oni unaprijedili (trik: koristite termin „besplatni konzalting“, kad to prepričavate šefu). Nisu svi ljudi isti, a recept za uspjeh sadržan je u tome da ih poznajete i razumijete. No dokle god čista pohlepa caruje vašim umom – nećete ih ni poznavati ni razumjeti.

Istina je da neke od vaših kupaca definitivno ne zanima ništa osim novca, čak i na vlastite zaposlenike gledaju kao na amebe, poslove dobivaju preko veze premda imaju (blago rečeno) nekonkurentne cijene uz minimum dodatnih usluga. No ako nas pitate, to nisu klijenti oko kojih treba graditi dugoročnu budućnost. Budući da i za njih vrijede temeljne postavke ovog teksta, svi će se ti pohlepnici uskoro ili promijeniti ili propasti. Prepoznajte li sebe u tom opisu, želimo vam ovo prvo. I to što prije.

Budite velikodušni prema drugima – i oni će biti velikodušni prema vama. Budite pohlepni – i udarit ćete nosom u zatvorena vrata kad to najmanje budete očekivali. Pohlepa doista može djelovati kao optimalan poslovni model na neko kraće vrijeme u strogo kontroliranim uvjetima, ali dugoročno gledano, puko je samoubojstvo oslanjati se na nju.

