Managerski konzilij

Kako ohraniti vnemo, ko podjetje zraste?

Podjetje, katerega solastnik in direktor sem, smo skupaj s še dvema kolegoma ustanovili leta 2000. Začeli smo s šestimi ljudmi, bili smo zanesenjaki, pripravljeni smo bili delati tudi do noči: ne samo mi ustanovitelji, temveč tudi naši zaposleni. Borili smo se za vsakega naročnika naših storitev, pokazati smo hoteli, da znamo. In uspelo nam je. Podjetje je raslo, tudi po številu zaposlenih: danes nas je že okoli 70. Že lep čas smo preveliki, da bi delovali na tak skoraj družinski način: postali smo 'normalno' podjetje, ki ima svojo prodajo, nabavo, razvoj ... Težava pa je, da je skupaj s kaotičnim delovanjem izginilo tudi zanesenjaštvo. Imamo visoko izobražene in sposobne zaposlene, ki delajo korektno, vendar brez presežkov. Razmišljam, kaj storiti, da bo podjetje delovalo organizirano, obenem pa bodo ljudje ustvarjalni in bodo delali z občutkom pripadnosti.

foto: Andrej Križ

Mirko Mušič,
neizvršni direktor v UO Halcoma

Pohvala in nagrada delata čudeže

Vse se spreminja, tudi vaše podjetje. Zaman je pričakovati, da bodo stvari take, kot so bile prej. Drugačne bodo, ne pa nujno tudi slabše.

Tako kot vsak organizem ima tudi podjetje svoj življenjski cikel. Od rojstva prek otroštva, adolescence, zrelosti do starosti in končnega stadija. V vsaki fazi tega cikla se pojavljajo tipični izzivi. In eden takih je padec 'zanesenjaštva', ki ste ga opisali. Nekaj popolnoma običajnega torej, vendar lahko veliko storite, da bi ga znova spodbudili. V novih okoliščinah, se razume. Največja spodbuda je pohvala. Takrat, ko je zaslužena. V našem poslovnem okolju je graja nekaj vsakdanjega, pohvala pa ne. Kot da bi se bali, da bo pohvaljeni takoj nekaj zahteval. Si predstavljate, kako učinkuje pohvala, ko je izrečena pred širšim kolektivom?

Ste že razmišljali o variabilnem delu plačila, ki bi bil odvisen od uspeha in učinkovitosti? Misel na možnost dodatnega plačila mnogim požene kri po žilah. Pa nagrajevanje z nematerialnimi stvarmi? Rafting izlet za najboljšo skupino? Vstopnice za priljubljeni koncert ali kako drugo prireditev?

Nekaj družb je tudi pri nas uspešno uvedlo sisteme za udeležbo sodelavcev v lastništvu podjetja. Kot solastnik marsikdo svoj odnos do dela in družbe spremeni, saj tako dela tudi zase. Tako kot vi takrat, na začetku, ko ste skupaj z dvema kolegoma družbo ustanovili.

Najpomembneje od vsega pa je verjetno prava organizacijska kultura. Taka, ki je prežeta z medsebojnim spoštovanjem in zaupanjem. Organizacijsko kulturo je treba nenehno graditi in negovati z usmerjenim in intenzivnim komuniciranjem. Na zboru sodelavcev, na primer. S spodbujanjem občutka pripadnosti. Z izpostavljanjem skupnih vrednot. S proslavljanjem uspehov.

Da tudi v velikih družbah lahko prevladuje zanesenjaštvo, pozitivni duh in kreativnost, je dokazala marsikatera družba. A se je temu treba nenehno posvečati. Kdo se s tem načrtno ukvarja v vaši družbi?

tako svoje analoge (podobne primere) kot antiloge. Tipičen primer antilogne strategije je cenovna strategija Appla pri ipodu v primerjavi s cenovno strategijo proizvajalca brivnikov Gillette.

Velika svetovna korporacija brivnikov Gillette ustvari največ dobička s prodajo britvic. Te britvice si uporabniki namestijo na držala, brivnike, ki imajo na trgu relativno nizko ceno in daljšo uporabno vrednost. Britvice pa so odvisno od posameznika uporabne za pet do osem britij. Izdelava britvic je tehnološko zelo zahtevna, saj rezilo dosega najvišjo stopnjo ostrine, zato je v svetu le nekaj proizvajalcev, ki imajo razvito tovrstno proizvodnjo. Zato je možnost vstopa nizkocenovnih konkurentov majhna. Za Gillette je tako logična cenovna strategija, da pritegne kupca z nizko ceno osnovnega izdelka (brivnika), pri nakupu obveznega dodatka (britvic) pa proizvajalec ustvarja dobiček, ker so kupci pri teh na ceno manj občutljivi.

Povsem drugače je ravnal Apple pri določanju cen predvajalnika zvočnih in slikovnih vsebin ipod in cen prenosa glasbenih vsebin, ki jih uporabnik predvaja na njem. Apple je kot obvezni dodatek razvil iTune, ki omogoča prenos glasbe na osnovni izdelek, ipod. Če bi Apple lahko uporabil enako cenovno strategijo kot Gillette, bi mu nakup glasbenih medijev za ipod prinašal velike dobičke. Vendar je na trgu veliko možnosti celo brezplačnih dostopov do glasbenih in filmskih posnetkov. LimeWire, Kazaa, Napster in drugi so v letu 2003 omogočili, da sta bili prek interneta brezplačno preneseni dve milijardi avdiovizualnih posnetkov. Zato je Apple moral poiskati povsem obrnjeno strategijo.

Apple je tako postal pionir v razmišljanju, kako zajeziti nelegalno trgovino na področju avtorskih glasbenih in videodel. S pogodbo z največjimi produkcijskimi hišami, BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group in Werner Brothers Records, je prek iTuna trgu ponudil prenos posnetkov po nizki ceni. Uporabnik lahko izbira, ali bo kupil posamezni posnetek ali cel glasbeni album. Posnetki so na visoki kakovostni ravni, kar za piratske kopije ni običajno. Applova cenovna strategija se je zapisala v zgodovino kot velik prispevek k zajezitvi piratskih kopij. Iz glasbene trgovine iTune se je razvila Applova trgovina App Store. Ta, kot pravi Steve Jobs, nudi za njihove naprave ipod in iphone vse, kar obstaja kjer koli na svetu za mobilne elektronske naprave. V enem letu je App Store imela dve milijardi prenosov različnih aplikacij. Cene Applovih 'obveznih dodatkov' za ipoda, glasbenih posnetkov, so v nasprotju s Gillettovimi britvicami nizke.

Opisana primera sta dokaz, kako pomemben je ustrezen izbor cenovne strategije pri obveznih dodatkih in kako se lahko razlikuje glede na vrsto izdelka ali storitve. Pri poslovnem načrtovanju pogosto izbiramo vzornike in posnemamo njihovo strategijo. Vendar se večkrat izkaže, da je tak pristop povsem napačen. Tako kot Apple se lahko učimo tudi iz antilognih primerov in uberemo obratno strategijo, pravi Mullins.

foto: Bloomberg

Apple, nasprotno, si ne more privoščiti več kot simboličnega zaračunavanja glasbe, ki je »obvezni dodatek« njegovemu iPodu.