

KAKO PREŽIVETI V SVETU OBILJA NA KREDIT?

Nezadržne silnice, ki spreminjajo svet, imajo tudi svoje poslovne odgovore: dizajn, zgodba, zabava, empatija, simfonija in smisel. | Sonja Šmuc

Daniel Pink, avtor managerskih uspešnic, čigar članke objavlja tudi Harvard Business Review, njegove govore pa so spravljali v življenje ameriški predsedniki, se je nekoč pisal Pinkovich, saj ima njegova družina korenine iz latvijske Rige. Trenutno ga fascinira raziskovanje desne strani možganske poloble in njen vpliv na uspešnost podjetij, o čemer je predaval na pred decembrsko konferenco Leaders in London.

Pink pravi, da vstopamo v konceptualno dobo, ki od podjetij zahteva drugačne sposobnosti, kot so še do nedavno zadostovale za uspeh. Leva stran možganov je odgovorna za linearno, logično, zaporedno, analitično razmišljanje. Ustvarja vsebino, tekst. Način, kako kaj povemo oziroma kaj pomeni tisto, kar povemo, torej kontekst, pa nastaja v desni možganski polobli. Tu so spravljene naše sposobnosti simultane procesiranja dogodkov in sinteze.

Levi, racionalni del možganov je bil doslej bolj čislan tudi v poslovnem svetu. Red, disciplina, hierarhija, urejenost, funkcionalna organizacijska struktura ... način, kako so podjetja poslovala, v veliki meri izhaja prav iz sposobnosti racionalizacije, ki je značilna za levo možgansko polovico. In medtem ko te lastnosti še ostajajo pomembne, Pink trdi, da njihov pomen blede v primerjavi s sposobnostjo videnja celotne slike, umetnostnega izražanja, empatije in iskanja smisla. Vse to je zajeto na desni možganski hemisferi, razvijanje 'desnih' sposobnosti pa je bistveno v času konceptualne dobe, pravi Pink.

Nezadržne smernice: Azija, avtomatizacija, preobilje

Izraz konceptualna doba je morda le še ena fraza, ki se bo ali pa tudi ne prijela. A tri glavne smernice, ki v temeljih spreminjajo način poslovanja in silijo predvsem zahodni svet, da najde odgovor na



Foto: Dreamstime

Razumete razliko med inovacijo in celovito sliko? Ameriški komik Sid Caesar: »Tip, ki je izumil kolo, je bil idiot. Tip, ki je izumil ostala tri, ta pa je bil genij!«

neustavljive tokove, so po Pinkovem prepričanju povezani z Azijo, avtomatizacijo in obiljem.

Vzpon **Azije** kot močne gospodarske sile spreminja svetovna razmerja. Globalizacija, ki je odkrila podrazvite azijske države, kot so Indija, Kitajska, Vietnam, je sprva prinesla vanje nezahtevna, cenena proizvodna dela. Danes imajo v Evropi največ težav prav delovno-intenzivne industrije, ki so nekoč zaposlovale proizvodne delavce, kajti te industrije so postale za Evropo predrage. A že nekaj časa se enako dogaja tudi panogam z višjo dodano vrednostjo. Indijski IT inženir, denimo, še vedno zasluži štirikrat manj kot njegov angleški kolega, toda delo, ki ga opravlja že dolgo ni več tisto z dna delovne lestvice. Konkurenčni Indijci s svojo ambicijo, da ustvarjajo, spreminjajo panoge belih ovratnikov. To že vpliva na zahodne trge dela in spreminja politiko ravnanja s človeškimi viri v multinacionalkah, ocenjuje Pink.

Rutina išče najcenejšega ponudnika

Vse, kar je mogoče rutinizirati, pravi Pink, je podvrženo neizprosnemu off-shoringu in **avtomatizaciji**. »Rutina je najbolj nevarna beseda v sodobnem poslovnem svetu. Vse, kar se da rutinizirati, postane potrošna dobrina, ki se zlahka prenaša k najcenejšemu ponudniku.«

A bolj kot prenašanje proizvodnje na cenejše lokacije ima pri avtomatizaciji Pink v mislih računalniško programje. »Softver zamenjuje naše poklice. Kar je ustvarila leva stran možganov in je mogoče za to napisati algoritem, daje prostor za računalniško zamenjavo.«

Nekoč prestiž, danes samoumevnost

Približno tretjina sveta živi v takem **izobilju**, kot ga zgodovina še ni videla. Izdelki, ki so bili še pred 50 leti izraz prestiža in zavidljivega življenjskega stila (avtomobil, hladilnik, radio, pralni stroj, televizija, elektrika, telefon ...), so neverjetno hitro postali nekaj vsakdanjega. Vsak novi izdelek, ki vpliva na višjo kakovost življenja, kot so denimo mikrovalovna pečica, mobilni telefon, internet in barvna televizija, so izjemno hitro vstopili v tako rekoč vse domove. Grafične krivulje namreč kažejo, da je penetracija novih, pomembnih izdelkov čedalje hitrejša. Mobilnih telefonov je v mariskateri državi že več, kot je prebivalcev.

V razvitih državah živimo v izobilju, obdani s stvarmi, ki jih hitro ne potrebujemo več. »Že samo industrija shranjevanja posameznikovih stvari znaša v ZDA 22.6 milijarde dolarjev na delo,« postreže Pink. Posledice presežnosti pa že občutimo. Finančna kriza je deloma namreč tudi posledica prekomernega kupovanja stvari na kredit. Stvari so bile poceni, posojila tudi in še zlahka dostopna. Visok življenjski standard je bil morda za mnoge le preplačana iluzija. Ravno tako je sedanji zadržek ljudi do ponovnega trošenja povezan

tudi s prepolnimi omarami in skladišči. Ljudje so se začeli spraševati, ali res potrebujejo neko novo stvar. To pa je novo razmišljanje, ki lahko dolgoročno mnogo bolj usodno vpliva na poslovanje podjetij kot trenutni finančni krč.

Izdelek, ki smo ga pogrešali

In kaj vse to pomeni za poslovno strategijo podjetij? Vse tri smernice - naraščujočo moč Azije, avtomatizacijo in prekomerno obilje dobrin - je treba upoštevati pri oblikovanju strategije. Rezanje stroškov ni strategija, je le ena od kratkotrajnejših taktik. »Najboljša strategija je, da daš ljudem zadevo, za katero niso vedeli, da jo pogrešajo. To velja tudi v krizi.« Preprosto. Preprosto?! Morda za Apple.

Pink skeptike opozarja, da so se inovacije, ki so spreminjale pravila igre nenehno dogajale tudi v kriznih časih. Za svet preobljaja svetuje, da podjetje pri nastajanju svojih izdelkov ali storitev upošteva dva postulata: **koristost** in pomen. Koristnost preprosto pomeni, da mora zadeva delovati, izpolnjevati mora svoj osnovni namen. Toda to je le osnova, ki še zdaleč ne zadostuje za dober tržni položaj. Ta je čedalje bolj odvisen od **pomena** izdelka ali storitve. Kaj drugega, poleg funkcionalnosti, izdelek še zmora ali nudi porabniku? »Na določeni točki razvoja namreč pride do preobrazbe,« pojasnjuje Pink. »Pri nizkem BDP na prebivalca je bistvo v ekonomskih koristih izdelka, lahko bi celo rekli v preživetju. Ko pa BDP zraste in si ljudje lahko več privoščijo, postaja kakovost življenja čedalje pomembnejša. Posamezniki začnejo iskati globlji pomen, duhovnost in podobno.« Prodajni hiti so tisti izdelki, ki zadovoljijo tudi te potrebe.

Šest sodobnih strategij

Pink ponudi šest poti za poglobljanje pomena izdelka: dizajn, zgodbo, zabavo, empatijo, simfonijo in smisel. **Dizajn** je prva in najbolj očitna poteza. Muholovec, za katerega porabimo za tri cente plastike, se prodaja za 14 dolarjev, potem ko ga je v roke vzel slavni oblikovalec Philip Starck in navadnemu predmetu dodal humorno podobo. Takih primerov je veliko, dejstvo pa je, da imajo podjetja, ki načrtno vlagajo v dizajn, višjo tržno kapitalizacijo od borznih podjetij, ki temu posvečajo manj pozornosti. Pri tem ne gre samo za to, da je izdelek lepo oblikovan, temveč predvsem za iskanje elegantnih rešitev.

Zgodbe postajajo čedalje bolj del sodobnega trženja in komuniciranja. Zgodba zgodbe je, da tekst spravlja v kontekst, ki mu doda še čustveni naboj. »Kraljica je umrla in kralj je umrl,« je dejstvo. Ko pa mu dodamo dve besedici: »Kraljica je umrla in kralj je umrl od žalosti,« postane dejstvo zgodba.

Tretja strategija je igra, **zabava**. »Humor je najbolj podcenjeno managersko orodje,« trdi Pink in dodaja, da gre za center, ki je značilen za desno poloblo možganov, saj imajo ljudje, ki so utrpeli poškodbe na tem delu glave, težave z razumevanjem humorja. Humor, igra, zabava ... vse to ima močan prodajen učinek.

Vživljanje v celotno sliko

Empatija je sposobnost, da vidiš svet skozi oči nekoga drugega. Ne samo, da empatija izboljšuje medsebojne odnose v podjetju, temveč je tudi uporabno poslovno orodje, ko je usmerjena na kupce. V Duracellu so, denimo, zaustavili padanje prodaje baterij za slušne aparate šele potem, ko so popolnoma prenovili embalažo. Da bi se to zgodilo, so morali svetovalci najprej prepričati direktorja družbe, da potrebuje več empatije, saj da dotedanja, čeprav lepa embalaža ni primerna za starejše kupce teh baterij. Direktor, ki je sam zlahka odprl embalažo, je imel precejšnje težave, ko je moral isto nalogo opraviti v rokavcih in z debelimi

očali, ki so mu zameglila vid.

»V mnogih podjetjih, kjer na empatijo sprva gledajo kot na pomehkuženost, hitro pozabijo na prvotne zadržke, ko ugotovijo, kako zelo se jim splača,« zagotovo Pink. V Alteri, ameriškem tehnološkem podjetju, so po uvedbi programa empatije do kupcev (šolanje je bilo namenjeno prodajalcem) tri leta zapovrstjo za 11 odstotkov dvignili prodajo. Seveda pa empatija nima pozitivnih učinkov samo na prodajo, temveč je zelo pomembna tudi za medsebojne odnose. Šefe brez empatije, ljudje zapuščajo.

Simfonija je sposobnost videti celotno sliko, prepoznavati vzorce in ugotavljati, kako se med seboj dopolnjujejo posamezni delčki. Pomen simfonije je slikovito opisal ameriški komik Sid Caesar, ko jo vzkliknil: »Tip, ki je izumil kolo, je bil idiot. Tip, ki je izumil ostala tri, ta pa je bil genij!«

Pogosto v podjetjih, kjer veliko vlagajo v razvoj, ne razumejo, zakaj se kupci ne drenjajo pred njihovimi vrati. Toda zaljubljenost v lasten izdelek jim zamegli sliko, kako se njihova rešitev v resnici vklaplja v svet njihovih kupcev. Za videnje celotne slike je preprosto treba razviti sposobnosti opazovanja in razumevanja povezanosti med posameznimi deli celote. Training opazovanja podrobnosti, da bi videli celoto, so v ZDA uvedli tudi na medicinske fakultete, in sicer tako, da v umetniških

Humor je najbolj podcenjeno managersko orodje.

muzejih kustosti pred umetniškimi deli študente poučujejo v prepoznavanju detajlov in celote. Umetnikov so namreč mojstri tega.

Doba smisla

S trenutkom, ko preživetje ni več tisto, ki nas obremenjuje, stopi v ospredje iskanje **smisla**. Ker preživimo v podjetjih čedalje več časa, je pomen tega, kar počnemo, toliko večji. Ljudje težimo k temu, da smo del nečesa večjega od nas, da delamo dobro, da prispevamo k boljšemu svetu. Če to neposredno povezano hitro začutimo, če smo del zdravstvene ali izobraževalne panoge, pa je drugod manj očitna, a nič manj pomembna. Naloga managerjev je, da jo znajo predstaviti svojim zaposlenim.

Marketinški direktor Procter & Gambla za Zahodno Evropo je njihov odnos do tega strnil v razmišljanje, da v P&G verjamejo, da prispevajo h kvalitetnejšemu vsakodnevnemu življenju svojih kupcev. Ponosno je pripovedoval o eni zadnjih inovacij - razvoju pralnih praškov, ki omogočajo pranje že pri 15 stopnjah, s čimer vplivajo tako na nižje račune za elektriko kot na manjši izpust ogljikovega dioksida.

Mlade generacije so glede iskaja smisla čedalje bolj zahtevne. Ko se odločajo za zaposlitev, dajejo prednost podjetjem, s katerim lahko prispevajo k boljšemu svetu. Izrecno poudarjajo, da želijo, da ima njihova služba pozitiven vpliv na okolje oziroma, da se v podjetjih ukvarjajo s projekti, ki so družbeno odgovorni. S tem pa družbena odgovornost ni več področje piarja, temveč povsem nov poslovni teritorij. Teritorij, kjer dobiček in maksimizacija vrednosti premoženja za delničarje nista več edina cilja podjetja. Ta premik pa dejansko ustvarja povsem novo dobo. ■



Foto: Osebni arhiv Daniel Pink

Daniel Pink: »V razvitih državah živimo v izobilju, obdani s stvarmi, ki jih hitro ne potrebujemo več. Že samo industrija shranjevanja posameznikovih stvari znaša v ZDA 22.6 milijarde dolarjev na delo.«