

## **NJEGUJETE LI I VI POGREŠNE POSLOVNE PRETPOSTAVKE?**

Mnoge engleske riječi kriju u sebi posebno značenje. Jedna od njih je i engleska riječ za pretpostavku: „*assumption*“. Kada bi se rastavila na dijelove dobili bismo izraz: „*ass u me*“. Drugim riječima, kada jedna strana u razgovoru nešto pretpostavlja, najčešće tom pretpostavkom od obje strane „čini magarca“. U poslovnom svijetu također se uvriježilo mnogo pretpostavka koje se smatraju istinitima ne samo u poslovnim, već i u širim društvenim krugovima. Budući da veliki broj menadžera i danas vjeruje u njihovu istinitost te po njima djeluje, važno ih je pobliže razmotriti i demistificirati.

### **Pretpostavka 1: „Veće je bolje“**

Veće je bolje jer omogućuje postizanje ekonomije obujma. Proizvođači kojima ekonomija obujma osigura niže troškove tržišni su pobjednici. Potrošači se usredotočuju na cijenu, a oni koji opstaju imaju najniže cijene. Istina? Ne, to je zabluda. Potrošači često govore o cijenama, ali kupuju vrijednost. Poduzeće koje proizvodi najjeftinije proizvode često ne pridaje pozornost razvoju inovativnih proizvoda koji predstavljaju vrijednost za kupca, a za koje bi kupci rado platili više. Iako „veliki“ na masovnoj proizvodnji ostvaruju ekonomiju obujma, „mali“ se često odlikuju fleksibilnošću da brzo djeluju i iskoriste nove prilike, osobito u tržišnim nišama gdje specijalizacijom i kustomizacijom stvaraju novu vrijednost koju su kupci voljni platiti.

### **Pretpostavka 2: „Pribavite sve moguće podatke“**

Prije donošenja odluke važno je prikupiti sve podatke i informacije te ih temeljito analizirati. Pogrešne odluke mogu se izbjeći iscrpnim istraživanjem tržišta. Istina? Ne, opet zabluda. Ovo je pretpostavka klasične poslovne škole, a može se slikovito opisati kao „paraliza analizom“. Ta škola tvrdi da ako posjedujemo sve informacije, ispravna odluka nametnut će se sama po sebi. Prema takvom pristupu menadžeri po cijele dane trebaju prikupljati podatke, ubacivati ih u kompjuterske programe te tako

izbjegavaju donošenje odluka za koje bi sami mogli biti odgovorni. No, danas tek rijetka poduzeća menadžerima dopuštaju da samo prikupljaju informacije jer taj posao za puno manje novca mogu obavljati studenti ili pripravnici. U današnjem dinamičnom svijetu jednostavno nema vremena za analizu svega i svačega. Dok menadžer završi s opsežnom analizom, neka tržišna prilika može nestati ili je može iskoristiti konkurencija. Isto tako, nikakvo istraživanje ili analiza menadžerima neće omogućiti da uoče nove prilike jer o njima jednostavno nisu razmišljali. Prisjetimo se samo danas smiješnih pretpostavka o budućnosti televizije: „tko bi želio raditi bilo što drugo osim čitanja novina ili slušanja radija“ ili o perspektivi razvoja kompjutera: „računala trebaju samo velikim poduzećima“. Učinkoviti menadžeri prikupljaju podatke i informacije u razumnom vremenskom okviru. No, svoje visoke plaće zarađuju donošenjem odluka o tome gdje se kriju nove prilike i mogućnosti te djelovanjem u tom pravcu.

### **Pretpostavka 3: „Budžet je model“**

Budžetiranje treba koristiti kao model za dugoročno planiranje. Treba insistirati na prognozama s jasnim broječanim ciljnim veličinama. Učinkovito planiranje i predanost učinkovitoj alokaciji resursa nemaju alternative. Opet pogrešno! Iako je teško ne složiti se s navedenim tezama, one su tek dio uvjerenja klasične poslovne škole. Naravno da je važno imati ciljeve i iskazati ih brojčano. No, što je to točno dugoročni poslovni plan? Uključuje li on posljedice situacija kao što je požar kod konkurenta, poplava u regiji ili dolazak konkurenta iz inozemstva? Dugoročne planove je dobro imati, ali važno je ono što radimo danas. Od dugoročnih planova važnija je fleksibilnost koja zaposlenicima opunomoćuje da planove mijenjaju, a resurse preusmjeravaju kako smatraju potrebnim. Život vam može donijeti situacije za koje niste ni znali da postoje. U tom slučaju, zaposlenici nemaju vremena ići menadžeru koji će prikupiti podatke i modificirati strategiju. I menadžeri i zaposlenici tada trebaju djelovati i to *odmah*.

### **Pretpostavka 4: „Odlučivanje je najvažniji zadatak menadžera“**

Glavni zadatak menadžera je odlučivanje, donošenje pravih, ali i teških odluka. Implementacija, odnosno provedba odluke od manje je važnosti. I ova pretpostavka

je pogrešna. Mnogi menadžeri smatraju da su odlučivanje, implementacija i provedba odluka od jednake važnosti. Ova teza na tragu je vjerovanja menadžera koji smatraju da strategija započinje s definiranjem ciljeva i onda se odmotava do taktika za ostvarivanje tih ciljeva. No, od kakve je koristi grandiozna strategija ako se ne može provesti? Bolje je u tom slučaju imati jednostavnu strategiju ili taktiku koja se ipak može implementirati. Osim toga, poduzeća često mogu imati neku konkurentnu prednost u aspektu proizvodnje ili možda dizajna pa strategiju treba početi definirati „odozdo“. Strategiju treba graditi na snagama i prilikama, a ne na neizvjesnosti njene provedbe.

### **Pretpostavka 5: „Kontrola je sve“**

Važno je da menadžer organizacijsku strukturu definira do najmanjega detalja, napiše jasan i detaljan opis poslova za zaposlenike, osigura da se za svaku mogućnost definiraju procedure postupanja i stalno izdaje naredbe. Imati stvari pod kontrolom jamac je uspjeha. Nažalost, pogrešno. Opsesivno insistiranje na kontroli tek je još jedna značajka klasične poslovne škole. Održavanje stroge kontrole minimizirat će pogreške ako je to vaš cilj, ali neće donijeti nikakav drugi pozitivni učinak. Jasno je da ekstremne mjere kontrole minimiziraju pogreške. No, one također koče kreativnost, onemogućuju zaposlenicima da razvijaju svoje potencijale, ali i iz poduzeća tjeraju najtalentiranije. Učinkoviti menadžer nije opsjednut time da spriječi pogreške, već ih smatra nužnom, iako neugodnom cijenom učenja i razvoja. Menadžer bi trebao odrediti granice odgovornosti kako bi pogreške imale učinak ručne granate, a ne nuklearne eksplozije. No, iz svake pogreške zaposlenici će učiti i sigurno istu pogrešku neće dvaput ponoviti.

### **Pretpostavka 6: „Poticaji donose rezultate“**

Ako dobro definirate novčane poticajne mjere, rezultati zaposlenika će odmah slijediti. No, i ova je pretpostavka pogrešna. Točno je da novac motivira, no samo do određene granice, a učinak takve mjere je također često kratkoročan. Neopipljivi čimbenici za mnoge su ljude puno veći motivatori. Motivacija dolazi kada ljudi toliko vole svoj posao da ništa drugo ne bi radije radili, a visina plaće im je na drugom

mjestu. Postizanje ovakvoga stava kod zaposlenika predstavlja samu suštinu uspješnoga vodstva i veliku odgovornost menadžera.

### **Pretpostavka 7: „Financijski menadžeri su i dobri menadžeri“**

Menadžer koji se dobro razumije u financije dobar je menadžer, budući da su ljudi, proizvodi i usluge tek resursi koje treba uskladiti kako bi se dobili dobri financijski rezultati. Opet krivo. Financije predstavljaju analizu novčanih tokova i imovine, dok je menadžment proces rada s drugima i putem drugih kako bi se na osnovi zajedničke komunikacije ostvariti ciljevi. Zaposlenici nikako nisu stavka u bilanci. No, računovođe često nemaju povjerenja prema ljudima u marketingu i prodaji te ih smatraju „nužnim zlom“ koje u suštini samo troši novac. Zadatak je menadžera stoga uskladiti rad svih radnih skupina, upoznati ih s ciljevima i radom onih drugih, povezati njihovo djelovanje u jednu cjelinu te razvijati pozitivnu klimu i jačati moral.

### **Pretpostavka 8: „Povećanje profita jamči sigurnost“**

Sve dok zarada raste iz mjeseca u mjesec, pozicija poduzeća je sigurna. No, i ova je ideja pogrešna. Neka su poduzeća konstanto povećavala svoju zaradu sve dok investitori nisu otkrili razlog takvom trendu. Menadžment je u tim slučajevima godinama likvidirao poslovanje, ne ulažući u razvoj. Mnogi su smatrali da će dok istina izađe na vidjelo uspjeti zauzeti dobre pozicije u drugim poduzećima na osnovi svog „postignuća“. Jasno je da je rast profita tek jedna mjera „zdravlja“ poduzeća.

### **Pretpostavka 9: „Ako stvorimo nešto vrijedno kupci će sami doći“**

Iskusniji menadžeri su obično svjesni da je ova pretpostavka pogrešna, ali novopečeni poduzetnici često upadaju u njenu zamku. Bez obzira što kreirali ili proizveli, to u konačnici treba prodati. Nije dovoljno nešto staviti u izlog i čekati da vas netko primijeti. Potrebno je razviti plan kako novu vrijednost prezentirati kupcima te oblikovati aktivnosti koje će stimulirati kupnju.

**Ipak smo samo ljudi...**

Nije neobično imati pretpostavke. Pretpostavke stvaramo kada neke situacije ne razumijemo u potpunosti. Prirodna je ljudska reakcija praznine u razumijevanju odmah dopuniti vlastitim informacijama i prosudbama kako bi se nadopunila slika spoznaje. Pretpostavke stvaramo kako o ljudima, tako i o situacijama i okolnostima. Problem predstavlja činjenica da su naše konstrukcije često potpuno pogrešne, a to uzrokuje niz komplikacija. Bez obzira na svrhu stvaranja pretpostavka, one izazivaju niz problema: uzrokuju nepotrebnii stres, troše vrijeme i energiju, stvaraju konflikte, smanjuju samopouzdanje i izazivaju sumnju, stvaraju nepostojeće prepreke između ljudi, uzrokuju propuštanje povoljnih prilika itd. Istinu možemo saznati samo i jedino ako pitamo i učimo.

Treba ipak konstatirati da pretpostavke same po sebi ne moraju nužno biti loše. Život pa tako i poslovanje odvija se u okruženju nepotpunih informacija pa nam neke pretpostavke zaista olakšavaju djelovanje. Pretpostavke mogu biti i istinite, ali u određenom vremenskom razdoblju. Zato ih treba kontinuirano revidirati. No, kada se odlučivanje temelji na pogrešnim pretpostavkama, logična posljedica su pogrešne odluke. Takve odluke u poslovanju često imaju razorni učinak s obzirom na odnose s kupcima i tržištem općenito.

Međutim, ljudi su obično slijepi na postojanje pogrešnih pretpostavka sve dok ne dođe do loših rezultata. Ako ste i vi jedan od menadžera koji se pri odlučivanju drže pogrešnih pretpostavka, možda je vrijeme da učinite korak unatrag i najprije se sjetite značenja riječi „*assume*“. Ako ste neke pretpostavke usvojili tijekom obrazovanja krenite logički: zapitajte se imaju li one (još uvijek) smisla. No, omogućite i zaposlenicima da daju odgovore na takva pitanja i poštuju njihovo mišljenje, čak i ako se razlikuje od vašega. Zapamtite da su oni u najbližem kontaktu s tržištem i kupcima i imaju informacije koje ne dopiru do vašega poslovnog ureda. Izgrađujte učeću kulturu preispitivanja pretpostavka, odnosno ustaljenih mentalnih modela. Nagrađujte svaki njihov „zašto“. Potičite ih da riskiraju u razumnim granicama i pričaju o svojim iskustvima. Nemojte stvarati atmosferu u kojoj se moraju „braniti“ jer će ubrzo naučiti da iako propagirate dijalog, bolje je da o svojim iskustvima ne govore. Imenujte nekoga tko će biti vaš „đavolji odvjetnik“. Ako ne možete spremno odgovoriti na postavljena pitanja, izgradili ste previše neutemeljenih pretpostavka ili ste prerano donijeli zaključke. No, ono što je najvažnije za prevladavanje pogrešnih

pretpostavka: pitajte one koji sigurno znaju! Pritom se ne ustručavajte tražiti i drugo, treće pa i četvrto mišljenje.