

## USPJEH KAO CILJ

► Samo dobre namjere nisu dovoljne za uspjeh.

► Uspjeh je rezultat stalne brige o cilju.

*B. Disraeli*

► Uspješan je onaj koji je više puta krenuo nego stao.

► Za uspjeh su potrebni svi, za neuspjeh dovoljan je jedan.

*G. Tudor*

► Vi već imate sve osobine da biste uspjeli.

► Najbolja utjeha kad ne uspijemo: napravi plan!

*P. Jan*

► Ako ništa ne očekujete, nećete biti razočarani.

► Na uspjeh najbolje djeluje uspjeh.

► Za uspjeh je potrebna upornost. Sjediti li uporno u kafiću, to ipak ne znači da ste uporni!

# Upravljanje vremenom: KAKO UPRAVLJATI ISKUSTVOM ČEKANJA

U određenom trenutku svi mi nekoga ili nešto moramo čekati. Čekanje je posljedica međudjelovanja dva sustava, pri čemu je jedan spreman za djelovanje prije drugoga. U poduzeću ovakva situacija dovodi do „uskih grla“ ili gomilanja zaliha. Kod ljudi, bili oni zaposlenici, kupci ili klijenti neusklađenost i čekanje često izazivaju ljutnju i frustraciju. Stoga je potrebno razmotriti načine upravljanja vremenom, odnosno kako iskustvo čekanja lišiti negativnih emocija.

Kada je čekanje neizbježno, cilj bi trebao biti optimizirati takvo iskustvo za obje strane – one koji pružaju, ali i za one koji čekaju neku uslugu. Na taj je način moguće povećati zadovoljstvo kupaca, ali i radni entuzijizam, odnosno motivaciju zaposlenika. Nedavno je u jednoj dnevnoj novini objavljen tekst koji opisuje muke putnika koji su letjeli na relaciji München – Zagreb. Naime, umjesto

u zagrebačku zračnu luku, avion je nenajavljeno sletio na splitski aerodrom. Tamo im je pomiješana prtljaga s osobama koje su letjele na drugim linijama. Putnicima je, između ostalog, naredeno da izađu ispred aviona na pistu koju je zalijevao pljusak i identificiraju svoju prtljagu. Zbog brojnih neugodnosti, između putnika i stjuarda nije manjkalo verbalnih okr-



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

šaja na rubu fizičkog obračuna, zbog čega su kapetani zrakoplova pred bijesnim putnicima bježali u kokpit. Kapetan se nakon slijetanja ispričavao putnicima iz Splita, dok se ovima iz Münchena tijekom cijelog leta nitko nije obratio, a kamoli ispričao. Prijevoznik se kasnije ispričao preko medija, ali i naveo da je kriv putnički agent koji je dva puta propustio putnike obavijestiti o promjeni rute. Zbog ovakvog lošeg upravljanja vremenom i iskustvom čekanja mnogi će putnici vjerojatno ubuduće izabrati drugog prijevoznika ili drugo prijevozno sredstvo. Iz ovoga je primjera vidljivo kako su svim sudionicima u priči, i putnicima i stjuardima, nedostajale informacija o uzrocima događaja i načinu postupanja. Zaposlenici su tako doživjeli stres, možda i veći od onoga koji su iskusili putnici jer su morali trpjeti prigovore i vrijeđanja, a da zapravo takvu situaciju nisu prouzročili, niti su imali informacija ili resursa da ju riješe. U oba slučaja frustracija je nastala zbog manjka kontrole nad situacijom prouzročenom nerazumijevanjem uzroka, odnosno općenito manjkom informacija. No, ovakvih primjera je bezbroj. Neprestano se događaju u gotovo svakom procesu davanja usluga. Gotovo je pravilom postala situacija da se ljudima pri davanju usluga ne daju informacije o uzrocima nekih postupaka, njihovom slijedu i očekivanom ishodu. Ako ne dobiju ovakav „model događaja“, ljudi izgrađuju svoj vlastiti, a on tada nije nimalo pozitivan po davatelja usluga. Frustraciju može ukloniti samo istinita i pravovremena

**Kod čekanja percepcija je važnija od stvarnosti. Tako mnogi ljudi postojanje jednog reda koji uslužuje više ljudi smatraju pravednijim od više paralelnih redova čekanja. Ako postoje paralelni redovi čekanja, ljudima se često čini da se drugi redovi pomiču brže od reda u kojima oni čekaju. Problem se može riješiti uvođenjem jednog reda i više poslužitelja.**

informacija. No, na još neke elemente treba obratiti pozornost.

### **Kako promijeniti percepciju čekanja?**

Kada su ljudi prisiljeni čekati bez da raspolažu odgovarajućim informacijama za očekivati je da će se osjećati frustrirano i ljutito. Stoga je važno upravljati ovakvim negativnim emocijama, odnosno osigurati da do njih ne dođe, čak i ako je čekanje neizbježno. Tako, primjerice, u zabavnim parkovima zaposlenici u kostimima likova iz crtića dolaze među ljude koji čekaju i nastoje ih zabaviti. Na taj se način mrsko čekanje preobražava u ugodnu zabavu.

Isto tako, za vrijeme čekanja kupce se može informirati o značajkama proizvoda i usluga koje poduzeće nudi. Putnicima koji čekaju isporuku prtljage može se na ekranima prikazivati tijek prolaska prtljage kako bi bili upućeni u proceduru. Davatelji usluga brze prehrane poput sendviča često omogućuju da ljudi gledaju kako se stvara njihova narudžba. Ljude općenito zanima kako se operacije odvijaju „iza pulta“. Ta se činjenica može iskoristiti u korist poduzeća davatelja usluge i tako informativnim sadržajima čekanje učiniti ugodnijim, a ponekad i zanimljivim iskustvom.

Važno je također dobro upravljati očekivanjima kupaca. Kada ljudi znaju što će se dogoditi i vjeruju da je to razumno, njihovo iskustvo ostaje pozitivno. Tako uvođenje rezervacija za restorane i slično minimizira stres čekanja, ali se također čini pravednim i razumnim onima bez rezervacije. Ljudi tada znaju da su i oni mogli uživati u prednostima rezervacije da su planirali unaprijed.

U situaciji plaćanja, i kupac i blagajnik dosta vremena provode čekajući jedan drugoga. To frustrira obje strane. Ostali ljudi u redu često primjećuju da se „ništa ne događa“ i pitaju se zašto kupac „nije unaprijed pripremio novac“ ili „zašto blagajnik ne raspolaže dovoljnim količinama kovanica“. To se može riješiti uvođenjem dvostrane blagajne. Kupci su s obje strane, a blagajnik u sredini te se okreće prema jednom, a onda prema drugom kupcu. To kupcima daje vremena da se pripreme za plaćanje, ali i pospreme stvari nakon plaćanja, bez da usporavaju proces. Ljudi koji čekaju imaju osjećaj da se red miče i ne prigovaraju ako nekome treba koja sekunda više. Slično, „dvostrano“ načelo može se primijeniti i pri primanju narudžbi. Ponekad kupac jednostavno treba vremena za razmišljanje. Kupac također može u zadnji čas promijeniti odluku i treba koju sekundu da ponovno odluči pa mu se vrijeme čekanja može činiti korisnim.

Ova metoda može se primijeniti na još jedan način: pri sustavu isporuke kada kupac proizvod naruči na jednom mjestu, a preuzme ga na drugom. Budući da se kupac kreće između dviju lokacija, ovo vrijeme ne doživljava kao čekanje. Takva aktivnost kupca zaokuplja i prikriva kašnjenje u isporuci. Pritom bi trebalo osigurati da vrijeme koje je kupcu potrebno za prelazak od jedne do druge lokacije odgovara vremenu potrebnom za izvršenje narudžbe. Kupac će tada imati dojam da je narudžba izvršena trenutno, bez ikakva čekanja.

Imajte na umu da je percepcija vremena čekanja također

važna. Pri naručivanju brze hrane kupci žele i brzu uslugu. No, kada objeduju u skupom restoranu, gosti zapravo žele čekati. Ako bi jelo stiglo odmah to bi narušilo dojam o konceptu fine hrane koja se s posebnom pažnjom priprema prema željama gosta. No, treba pripaziti da vrijeme čekanja nije predugo jer tada neizbježno dolazi do frustracije.

Čekanje je također pozitivno pri otvaranju poklona. Ako je potrebno čekati određeno vrijeme kada se pokloni smiju otvoriti jača se emotivni aspekt doživljaja, odnosno raste pozitivno iščekivanje. Osim toga, ponekad je čekanje korisno jer omogućuje obavljanje malih razgovora s pružateljem usluga što jača osjećaj prisnosti, a time i privrženosti trgovini. Ponekad vrijeme čekanja klijentu također pruža nekoliko trenutaka da pregleda novine, odgovori na poziv, pregleda poruke ili obavi neku drugu osobnu aktivnost.

### **Upravljajte sjećanjem kupaca**

Ljudsko sjećanje nije vjerni odraz prošlosti. To je aktivna rekonstrukcija podložna mnogim distorzijama. Većina ljudi najbolje se sjeća početka i kraja nekoga iskustva. Ako je konačni ishod iskustva pozitivan, ljudi će se manje sjećati neugodnih okolnosti koje su mu prethodile. Manageri stoga trebaju osigurati da kupčevo iskustvo započne i završi u pozitivnom tonu. Ako je moguće, čekanje i manje ugodne dijelove usluge treba pozicionirati u sredini iskustva kupnje.

Kako vrijeme prolazi, a konačni ishod je bio pozitivan, sjećanje

jača pa se ljudi još manje sjećaju neugodnih trenutaka, a sjećanje o pozitivnom ishodu jača te čak može izaći iz okvira realnosti, odnosno stvarnog događaja. Tako će ljudi ponekad tvrditi da se nešto dogodilo, iako za to nema dokaza. Osim toga, sjećanje o ukupnom iskustvu važnije je od sjećanja o zasebnim dijelovima iskustva. Stoga bi posebnu pozornost trebalo posvetiti konačnom iskustvu nekog procesa razmjene. Ako se radi o turističkoj ponudi, korisno je osigurati sitne znakove pažnje koje turisti mogu ponijeti. Vrijedno je i ispričati se za ranije propuste te naglasiti pozitivne aspekte iskustva kako bi konačni doživljaj bio što pozitivniji.

### **Dizajnirajte vrijeme čekanja**

Percepcija nekog iskustva važnija je od stvarnosti pa dojmom treba pravilno upravljati. Stoga jasno informirajte kupce ili klijente o razlozima čekanja te im osigurajte informacije o statusu njihove narudžbe ili usluge. Pobrinite se da svima objasnite što se događa i zašto. Kupcima vrijeme možete ispuniti nekim aktivnostima koje im mogu biti informativne ili zabavne. Ako im zaokupite pozornost da nešto promatraju ili čak da nešto rade, zastoji u procesu više se neće doimati kao čekanje.

Proces davanja usluga stoga treba dobro proučiti, sagledati sa perspektive sustava te faze dizajnirati na način da se negativni elementi, kao što je neizbježno čekanje, prikriju drugim sadržajima koji će kupcima odvlačiti pozornost. Osim toga, u svim fazama davanja usluge potrebno je raspolagati točnim informacijama kako bi se kupce usmjerilo u slučaju nepredviđenih okolnosti. Rezultat će biti zadovoljan kupac, veća vjerojatnost ponovljene kupnje, zadovoljni zaposlenici te u konačnici dobar poslovni rezultat.