



Vedran
Kraljeta

Što kada nema željenog, planiranog broja kupaca i prometa?



PITANJE: Zamislila sam, pokrenula i razvila svoje poduzeće i trgovački biznis (voće i povrće). Razvedena sam i imam fizički hendikepiranog odraslog sina. Kako sam već u godinama, i sebe sam uglavnom financijski osigurala, odlučila sam pokrenuti lokalnu pekara u kojoj bi zaposlila i financijski osigurala svog sina. Danas, godinu dana nakon pokretanja, moja pekara broji pet zaposlenika, od čega dvije žene u prodaji i pripremi, dva pekara i mog sina kao pomoćnog radnika. Ja vodim cijeli posao. Međutim, pekari ne ide dobro, iako nam je proizvodni program jednako kvalitetan i po lepezi pekarskih proizvoda i cijenama sličan okolnim pekarama. Lokacijski smo dobro postavljeni u manjoj gradskoj četvrti, a u blizini se nalazi javni parking. Najbliža pekarska konkurencija je udaljena oko 500 metara, a dućan s prehrambenim potrepštinama je 100 metara bliže. Po mojoj ocjeni ima dovoljno kupaca i za njih i za nas. Pa ipak u pekari još uvijek više trošim nego što prihodujemo. Obje zaposlenice sam osobno izabrala i uvježbala u susretljivosti i dobrom prodajnom ponašanju. Lokal je funkcionalan, svijetao i pristojno opremljen i uređen sa svjetlećim reklamnim panoom na zgradi koji ga čini vidljivijim. Plaće su na uobičajenoj razini u ovoj branši. Međutim, nismo postigli željeni planirani broj kupaca i prometa, pa i dalje ulažem u održavanje njegovog poslovanja. Što učiniti da popravim situaciju?

M. J., Osijek

ODGOVOR: Uvažavajući vaše ocjene, za konkretniji odgovor ipak nedostaju još neke važne informacije. Primjerice: o kvaliteti i cjenovnoj konkurentnosti vaših dobavljača, o motiviranosti vašeg prodajnog osoblja, o dnevnom rasporedu korištenja proizvodnih kapaciteta i usklađenosti s potrebama kupaca. Pod pretpostavkom da je to sve u redu, onda rješenja vaše situacije treba potražiti u domeni traženja sklada između obiteljskog i poslovnog sustava i odnosa. Pod tim prvenstveno po vašim riječima nalazim da postoji velika mogućnost postojanja prepreke poslovnom uspjehu u postavljanju neadekvatnog usmjerenja vašeg poslovnog sustava (pekare). On je zamišljen prije svega u funkciji rješavanja potreba vašeg sina, a ne prioritarno kupaca pekarskih proizvoda koji zapravo svojim ponašanjem određuju hoće li pekara uspjeti i preživjeti (pa i rasti) ili ne.

Sistemske poslovne konstelacije

Uvidi iz radu sa sistemskim poslovnim konstelacijama (metoda za otkrivanje, mapiranje i rješavanje loših skrivenih dinamika odnosa i ponašanja u ljudskim zajednicama poput obitelji, organizacije, poslovnog sustava, timova i sl. - uz njezinu pomoć se rješavaju zapreke uspjehu izazvane nepoštovanjem sila koje održavaju cjelovitost sustava, poštovanje prirodne starosne hijerarhije i poravnanje davanja

i primanja unutar i van sustava) na dijagnosticiranju i rješavanju poslovnih odnosa između kupaca i proizvođača pokazuju da u ovakvim slučajevima može doći do kršenja (a) težnje za uravnoteženjem davanja i uzimanja koji je u osnovi svake uspješne trgovine, te (b) hijerarhijskog poretka poslovnog sistema. Grubo rečeno, zašto bi ja kao kupac ponajprije pomagao nekome da bi tek nakon toga zadovoljio svoje potrebe (osim ako nisam pomagač jer mi je to najvažnije). Tko je ovdje na prvom mjestu: vaš sin ili ja kupac? Ako je to vaš sin, onda ja idem tamo gdje me cijene više! Ili još grublje, da li me uopće vidite? Bez obzira na vašu dobru lokaciju, uređenost lokala, bogatu paletu pekarskih proizvoda, cijene i kapacitete. Zato mi se u potvrdu ovoga čini važno i indikativno što ste zamijetili da niste ostvarili planirani broj kupaca i prihode od prometa, iako imate druge preduvjete za to, a konkurencija radi i čini se ima uspjeha.

Razgraničenje obiteljskog biznisa od obitelji

I po pisanju utemeljitelja 'učehćih organizacija' Petera Sengea i drugih, utemeljitelj biznisa svojim stavom i vrijednostima na svjesnoj, a još snažnije nesvjesnoj razini daje pečat i diktira ponaša-

nje cijelog njegovog poslovnog sustava. Radi toga što je snažan utjecaj nesvjesnog, teško je otkriti ove skrivene dinamike ponašanja i korigirati ih. Pogotovo ako je u strukturi vođenja biznisa kroz misiju i viziju napisano ono što po managerskoj teoriji školski treba, ali se u stvarnosti ne čini. Ovdje postoji vjerojatnost da nije u dovoljnoj mjeri učinjeno razgraničenje obiteljskog biznisa od obitelji, na način da se obiteljski biznis vodi kao biznis, i u tom okviru postavi realna struktura upravljanja. To se naravno može provjeriti odgovarajućim anketiranjem (ne)kupaca, što traži više vremena, novca i vjerojatno suradnje vanjskih stručnjaka, ali ne rješava potrebu promjene stava utemeljitelja. U tome dijelu mogu pomoći stručnjaci koji se bave ljudima i tehnologijama njihovog mijenjanja. Po jednostavnosti otkrivanja i provjere dinamika koje utječu na ponašanje i uspjeh oba sistema (i obiteljski: vlasnica – sin, i poslovni: pekara – kupci), po učinkovitosti uvođenja promjena odnosa (dobra rješenja za sve), te po kratkom vremenu za izvedbu i niskim troškovima upotrebe, u ovom području danas prednjače sistemske poslovne konstelacije koje je razvio Nijemac Bert Hellinger i drugi, a uspješno se prakticiraju i u Hrvatskoj.

IMATE POSLOVNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RIJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVIJE POSLOVNE IZAZOVE IZ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NAŠ AUTOR VEDRAN KRALJETA DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: info@poslovni-savjetnik.com