

Naziv originala:

START WITH WHY

Simon Sinek

Copyright © 2009 Simon Sinek

Copyright © 2015 ovog izdanja KONTRAST izdavaštvo

Za izdavača:

Vladimir Manigoda

Urednik:

Danilo Lučić

Prevod:

Konstantin Popović

Lektura i korektura:

Blum

Grafičko oblikovanje:

Jelena Lugonja

Tiraž:

500

Štampa:

F. U. K.

Izdavač:

Kontrast, Beograd

Klaonička 2, Zemun

imejl: jakkontrast@gmail.com

kontrastizdavastvo.com

facebook.com/KontrastIzdavastvo

www.glif.rs

Počni sa zašto

Simon Sinek

Kako veliki lideri
razmišljaju i inspirišu
svoje okruženje.



KONTRAST
Beograd, 2015.

Uvod

POČNI SA ZAŠTO

Ova knjiga je o obrascima koji se pojavljuju u prirodi, o načinu razmišljanja, delanja i komuniciranja koji nekim liderima daju sposobnost da inspirišu one oko sebe. Iako su ovi „rođeni lideri” možda na svet došli sa predispozicijom da inspirišu, ta sposobnost nije rezervisana isključivo za njih. Ove obrasce svi možemo naučiti. Uz malo discipline, svaki lider ili organizacija može da inspiriše druge, i one unutar i one van njihove organizacije, da unaprede svoje ideje i vizije. Svi možemo da se naučimo liderstvu. Ova knjiga nema za cilj samo da popravi stvari koje ne funkcionišu. Radije, napisao sam je da bude uputstvo kako se fokusirati na unapređenje stvari koje već funkcionišu. Ne želim da omalovažim rešenja koja drugi nude. Većina odgovora koje dobijemo, kada su bazirani na čvrstim dokazima, potpuno su validni. Pa ipak, ukoliko krenemo od pogrešnih pitanja, ako ne razumemo uzrok, onda će nas i pravi odgovori voditi na kriv put... pre ili kasnije.

Priče koje slede su o individuama i organizacijama koje prirodno otelovljuju ove obrasce. Sve one počinju sa zašto.

1.

Cilj je bio veoma ambiciozan. Javno interesovanje ogromno. Eksperti su hteli da pomognu. Novac je bio spreman i dostupan. Naoružan svim neophodnim elementima za uspeh, Samjuel

Pirpoint Lengli je početkom XX veka želeo da bude prvi čovek koji će upravljati avionom. Veoma cenjen, bio je sekretar Smitsonian instituta, profesor matematike i asistent na Harvardu. Među njegovim prijateljima nalazili su se neki od najmoćnijih vladinih ljudi i biznismena tog vremena, uključujući Endrua Karnegija i Aleksandra Grejama Bela. Lengli je od Ministarstva rata dobio grant od 50.000 dolara za finansiranje tog projekta, što je bila ogromna svota novca u to vreme. Okupio je najbolje umove tadašnjice, savršeni tim pun talenata i veština. Lengli i taj tim su koristili najbolje materijale, a štampa ih je svugde pratila. Ljudi širom zemlje su revnosno pratili celu tu priču, očekujući naslov da je ostvario svoj cilj. Uz tim koji je okupio i obilne resurse kojima je raspolagao, njegov uspeh je bio zagarantovan.

Ali, da li je bio?

Nekoliko hiljada kilometara daleko, na svojoj letećoj mašini radili su Vilbur i Orvil Rajt. Intenzitet njihove strasti prema letenju je pokrenuo entuzijazam i privrženost veoma posvećene grupe ljudi iz njihovog rodnog grada Dejtona, u Ohaju. Nisu imali nikakva sredstva za svoj poduhvat. Nikakav vladin grant nisu imali. Nikakve veze na visokim mestima. Ni jedna jedina osoba u njihovom timu nije imala doktorat, master, fakultetsku ili srednjoškolsku diplomu, čak ni Vilbur i Orvil. Ali tim se okupio u skromnoj prodavnici bicikala i tu ostvario svoju viziju. Mala grupa ljudi je 17. decembra 1903. posvedočila da je čovek poleteo, prvi put u svojoj istoriji. Kako su braća Rajt uspela tamo gde tim sa boljom opremom, boljim sredstvima i boljim obrazovanjem nije? Nije u pitanju sreća. I braća Rajt i Lengli bili su veoma motivisani da uspeju. Oba tima su imala jake radne navike. Oba su imala britke naučne umove. Hteli su da ostvare identičan cilj, ali samo su braća Rajt mogla da inspirišu one oko sebe i da zaista uspeju da stvore tehnologiju koja će promeniti svet. Samo su braća Rajt počela sa zašto.

2.

Godine 1965, prvi koji su javno spalili svoje pozive za vojsku u znak protesta protiv rata u Vijetnamu bili su studenti u kampusu Univerziteta Berkli. Severna Kalifornija je bila leglo neraspoloženja prema vladi i establišmentu; snimci sukoba i pobuna u Berkliju i Oklandu emitovani su globalno, stvarajući slične pokrete širom Sjedinjenih Država i Evrope. Ali tek je 1976, skoro tri godine pošto se završila američka vojna intervencija u Vijetnamu, otpočela drugačija revolucija.

Oni su hteli da naprave promenu, ogromnu promenu, da čak dovedu u pitanje način na koji su ljudi smatrali da svet funkcioniše. Ali ovi mladi revolucionari nisu bacali kamenje ili oružjem išli na diktatorski režim. Umesto toga, odlučili su da pobeđe sistem na svom terenu. Za Stiva Voznijaka i Stiva Džobsa, ratno polje je bio biznis, a oružje koje su odabrali – personalni računari.

Revolucija personalnih računara je počela da se kuva kada je Voznijak napravio Epl I. Zavređivao je sve više pažnje, ali se prevashodno smatrao poslovnim alatom. Kompjuteri su bili previše komplikovani i pojedincu gotovo nedostupni iz finansijskih razloga. Ali Voznijak, čovek koji nije bio motivisan novcem, osmislio je ovoj tehnologiji plemenitu svrhu. U personalnom računaru je video mogućnost da mali čovek stane rame uz rame sa korporacijom. Kada bi smislio kako da ga stavi na raspolaganje pojedincu, zamišljao je, on bi mogao svakome da pruži šansu da obavlja mnoge funkcije koje inače mogu da izvedu samo daleko bolje finansirane kompanije. Personalni računar bi mogao da izjednači šanse i izmeni ustrojstvo sveta. Voz je dizajnirao Epl I, unapredio tehnologiju na Eplu II, tako da bude cenovno pristupačan i jednostavan za upotrebu. Bez obzira na to koliko je vizionarska ili genijalna, velika ideja ili veliki proizvod ne vrede puno ako ih niko ne kupuje. Voznijakov najbolji prijatelj u tom trenutku, dvadesetjednogodišnji Siv Džobs, tačno je znao šta valja činiti. Iako je imao iskustva jedino u prodaji viškova elektroenske opreme, pokazao se da je Džobs mnogo više od prodavca.

Hteo je da učini nešto značajno na svetu, a ovakva firma je bila način kako to da ostvari. Epl je bio sredstvo kojim je zapalio iskru svoje revolucije.

Tokom prve godine poslovanja, sa samo jednim proizvodom, Epl je imao prihod od milion dolara. Do kraja druge godine, od prodaje su zaradili deset miliona dolara. Tokom četvrte godine prodali su računare u vrednosti od sto miliona dolara. A za samo šest godina, Epl kompjuter je bio milijarderska kompanija sa preko tri hiljade zaposlenih.

Džobs i Voz nisu bili jedini koji su učestvovali u kompjuterskoj revoluciji. Nisu bili jedini mudraši u tom poslu; zapravo, o poslu i nisu znali mnogo. Epl nije bio izuzetak po tome što su oni stvorili kompaniju tako brzog rasta. Niti po tome što su znali kako da o personalnim računarima razmišljaju drugačije. Epl je postao poseban jer su njih dvojica znali kako da obrazac ponavljaju iznova i iznova. Za razliku od konkurencije, Epl je uspešno postavio izazov konvencionalnom razmišljanju u kompjuterskoj industriji, industriji malih uređaja, muzičkoj industriji, industriji mobilnih telefona i široke zabave. A razlog je jednostavan. Epl inspiriše. Epl počinje sa zašto.

3.

Nije bio savršen. Bio je komplikovan. Nije bio jedini koji je propatio u Americi pre uspostavljanja građanskih prava, a bilo je i mnogo drugih harizmatičnih govornika. Ali Martin Luter King Mlađi je imao dar. Znao je kako da inspiriše ljude.

Doktor King je znao da, ako želi da pokret za građanska prava uspe, ako želi da dođe do pravih, dalekosežnih promena, neće biti dovoljni samo on i njegovi najbliži istomišljenici. Biće potrebno više od zapaljivih reči i elokventnih govora. Biće potrebni ljudi, na desetine hiljada prosečnih građana, ujedinjenih istom vizijom, da bi doneli promenu u zemlji. U jedanaest časova izjutra, 28. avgusta

1963, oni će poslati poruku Vašingtonu da je došlo vreme da Amerika krene novim putem.

Organizatori pri pokretu za građanska prava nisu poslali hiljade pozivnica, niti je postojao sajt gde je mogao da se proveri datum. Ali ljudi su dolazili. I dolazili, i dolazili. Sve u svemu, četvrt miliona ljudi se skupilo u prestonici da čuje besmrtne, istorijske reči čoveka koji će biti na čelu pokreta koji će promeniti Ameriku zauvek: „Ja imam san.”

Da bi se privuklo toliko ljudi iz cele zemlje, svih boja i rasa, da se svi skupe baš tog dana, baš u to vreme, bilo je potrebno nešto posebno. Iako su i ostali znali šta je potrebno promeniti u Americi da bi građanska prava bila jednaka za sve, Martin Luter King je bio taj koji je znao kako da inspiriše celu zemlju da se promeni ne samo za dobrobit manjine već za dobro svih ljudi. Martin Luter King je počeo sa ZAŠTO.

...

Postoje vođe i postoje oni koji su vođeni. Sa samo šest odsto tržišta u Sjedinjenim Državama i sa oko tri odsto udela u svetskom tržištu, Epl nije vodeći proizvođač kućnih kompjutera. Međutim, ta kompanija predvodi kompjutersku industriju i sada je već lider i u drugim industrijama. Iskustvo Martina Lutera Kinga nije bilo jedinstveno, pa ipak je inspirisao promenu celog naroda. Braća Rajt nisu bili najjači takmičari u trci za prvi čovekov let, ali su nas povelili u novo doba avijatike i time u potpunosti izmenili svet u kome živimo.

Njihovi ciljevi nisu bili mnogo drugačiji od drugih, a njihove sisteme i načine je bilo lako reprodukovati. Pa ipak, braća Rajt, Epl i Martin Luter King ostaju bez premca. Iskaču iz norme i njihova postignuća se ne mogu lako ponoviti. Oni su deo izdvojene grupe lidera koja uspeva da uradi nešto veoma, veoma posebno. Oni nas inspirišu.

Iz ovog ili onog razloga, svaka osoba ili organizacija mora da motiviše druge da delaju. Neki žele da motivišu potrošačke odluke. Drugima je potrebna podrška ili glas. Neki žarko žele da one oko

sebe motivišu da rade više ili da samo rade po pravilima. Sposobnost da se ljudi motivišu nije, sama po sebi, teška. Obično je u vezi sa nekim spoljnim faktorom. Primamljivi podsticaji ili zaprećene kazne u većini slučajeva će izmamiti ponašanje kakvo želimo. Dženeral motors, na primer, s takvim uspehom motiviše ljude da kupuju njihove proizvode, da prodaju više automobila od bilo kog drugog proizvođača na svetu već sedamdeset sedam godina. Iako su bili lideri u svojoj industriji, nisu bili vodeći.

Veliki lideri, naprotiv, mogu da inspirišu ljude da delaju. Oni koji inspirišu mogu ljudima da pruže osećaj svrsishodnosti ili pripadanja, koji nemaju nikakve veze sa spoljašnjim podsticajima ili sticanjem benefita. One koji su pravi lideri, ljudi ne prate zato što su zavedeni, nego zato što su inspirisani. A onima koji su inspirisani, motivi za delanje su duboko lični. Manja je šansa da će ih poljuljati neki podsticaj. Oni koji su inspirisani spremni su da plate premiju ili podnesu neprijatnosti, čak i ličnu patnju. Oni koji znaju kako da inspirišu stvorice sebi sledbenike – pristalice, glasače, mušterije, radnike – koji delaju za dobrobit svih ne zato što moraju, već zato što žele.

Iako ih je tek nekolicina, organizacije i lideri sa prirodnom sposobnošću da inspirišu su veoma raznoliki. Mogu se naći i u javnim i u privatnim sektorima. Postoje u svim industrijama – prodajnim, potrošačkim ili bilo kojim drugim biznisima. Bez obzira na to iz koje sfere dolaze, količina uticaja koju imaju u svojim industrijama je ogromna. Imaju najodanije kupce i najodanije zaposlene. Profitabilniji su od drugih u industriji. Inovativniji su, i što je najbitnije, mogu sve ovo da iznesu na duže staze. Mnogi od njih su izmenili industriju. Neki su čak promenili i svet.

Braća Rajt, Epl i Martin Luter King su tri takva primera. Harli Dejvidson, Dizni i Sautvest erlajns su još tri. Džon Kenedi i Ronald Regan su takođe znali kako da inspirišu. Bez obzira na to odakle dolaze, svi oni imaju nešto zajedničko. Svi inspirativni lideri ili kompanije, bez obzira na veličinu i industriju kojom se bave, razmišljaju, delaju i komuniciraju identično.

I čine to dijametralno suprotno od ostalih.

Šta bi bilo kada bismo svi naučili da mislimo, delamo i komuniciramo kao oni koji inspirišu? Ja zamišljam svet u kojem bi sposobnost inspiracije mogla da praktikuje ne samo odabrana nekolicina nego većina. Ispitivanja pokazuju da više od osamdeset procenata Amerikanaca ne radi svoj posao iz snova. Ljudi koji vole svoj posao su produktivniji i kreativniji. Odlaze kući srećniji i imaju srećnije porodice. Ponašaju se bolje prema svojim kolegama, klijentima i mušterijama. Inspirisani zaposleni čine kompanije snažnijim i ekonomiju jačom. Zato sam napisao ovu knjigu. Nadam se da ću inspirisati druge da rade stvari koje ih inspirišu, tako da ćemo zajedno graditi kompanije, ekonomiju i svet u kojem poverenje i lojalnost nisu izuzeci, već norma. Ova knjiga ne treba da vam kaže šta da radite ili kako da radite. Njen cilj nije da vam da plan akcije. Ona za cilj ima da vam predoči razlog za akciju.

Onima sa umom otvorenim za nove ideje, koji žele dugoročan uspeh i koji veruju da je za taj uspeh neophodna pomoć drugih, nudim izazov. Od sada, počnite sa zašto.

I DEO

**SVET KOJI
NE POČINJE
SA ZAŠTO**

1.

RECIMO DA ZNATE

Jednog hladnog januarskog dana, četrdeset i tri godine star čovek polaže zakletvu za vođu svoje zemlje. Kraj njega stoji njegov prethodnik, poznati general koji je petnaest godina ranije komandovao oružanim snagama svoje zemlje, što je dovelo do poraza Nemačke. Mladi vođa je odgajan u rimokatoličkoj veri. Pet sati je proveo gledajući paradu u svoju čast i slavio je potom do tri ujutru.

Znate koga opisujem, zar ne?

Trideseti je januar 1933, i u pitanju je Adolf Hitler, a ne, kao što bi većina ljudi pretpostavila, Džon Kenedi.

Poenta je u tome što mi imamo pretpostavke. Te pretpostavke o svetu koji nas okružuje mi stvaramo ponekad na osnovu nedovoljnih ili pogrešnih informacija. U ovom slučaju, informacije koje sam vam dao su bile nepotpune. Mnogi od vas su bili ubeđeni da opisujem Džona Kenedija, sve dok nisam dodao jedan mali detalj: datum.

Ovo je važno, zato što na naše ponašanje utiču pretpostavke koje pravimo ili ono što smatramo istinom. Odluke donosimo na osnovu onoga što mislimo da znamo. Ne tako davno, većina ljudi je mislila da je svet ravan. Ovaj doživljaj onoga što je istinito uticao je na ponašanje. Tokom ovog perioda, bilo je veoma malo istraživanja. Ljudi su se plašili da će, ukoliko budu otputovali predaleko, pasti preko ivice sveta. Zato su u većini slučajeva ostajali tu gde su. Kada je taj mali detalj otkriven – da je Zemlja okrugla – dogodile su se ogromne promene. Nakon tog otkrića, narodi su počeli da putuju planetom.

Pravili su se novi trgovački putevi; počelo je da se trguje začinima. Narodi su među sobom delili nove ideje, matematičke, na primer, što je dovelo do mnogih inovacija i napredaka. Ispravka jedne pogrešne pretpostavke pokrenula je ljudsku rasu napred.

Sada uzmite u obzir kako se formiraju organizacije i kako se donose odluke. Da li zaista znamo zašto su neke organizacije uspele a druge ne, ili to sve samo pretpostavljamo? Bez obzira na to kako definišete uspeh – uspeh na berzi, zarađivanje para, postizanje zadatog prihoda ili profita, dobijanje velikog unapređenja, otvaranje sopstvene firme, hranjenje gladnih, dobijanje izbora – naš pristup postizanju cilja je veoma sličan. Neki improvizuju, ali većina nas pokušava da barem sakupi neke podatke, tako da možemo da donesemo stručne odluke. Ponekad je taj proces prikupljanja informacija formalan – kao što su izbori ili tržišno istraživanje. A ponekad je neformalno, kao kada pitamo kolege i prijatelje za savet, ili kada u svom ličnom iskustvu potražimo neku perspektivu. Bez obzira na proces ili cilj, svi želimo da donosimo stručne odluke. Što je još važnije, svi želimo da donosimo *prave* odluke.

Međutim, kao što znamo, ne budu sve odluke prave, bez obzira na količinu podataka koje smo prikupili. Ponekad je efekat tih minornih odluka minoran, a ponekad može da bude katastrofalan. Bez obzira na rezultate, mi donosimo odluke bazirane na percepciji sveta koja, zapravo, ne mora da bude u potpunosti tačna. Kao što su neki bili ubeđeni da sam opisivao Džona Kenedija na početku ovog poglavlja. Bili ste ubeđeni da ste u pravu. Možda biste se čak i kladili u to – što je ponašanje bazirano na pretpostavci. Ubeđeni ste bili, tačnije, dok vam nisam predočio taj mali detalj u vezi sa datumom.

Ne donose se samo pogrešne odluke na osnovu netačnih pretpostavki. Ponekad kada stvari pođu kako treba, mislimo da znamo zašto je to tako, ali da li je to baš tako? To što je rezultat ispao onako kako ste očekivali, ne znači da možete da ga ponovite. Imam prijatelja koji ulaže novac u akcije. Svaki put kada prođe dobro, to je zbog njegove pameti i umeća da izabere prave akcije, barem prema njegovim rečima. Ali kada izgubi novac, uvek mu je kriva berza. Nemam problem ni sa jednom od ovih logika razmišljanja, ali

njegov uspeh i neuspeh zavise ili od njegove sopstvene upornosti i zaslepljenosti ili zavise od sreće ili nesreće. Ne mogu oba biti u pitanju.

Dakle, kako možemo da budemo sigurni da će sve naše odluke doneti najbolje rezultate iz razloga koji su u potpunosti pod našom kontrolom? Logika kaže da je ključ u prikupljanju što više informacija i podataka. I to je upravo ono što radimo. Čitamo knjige, prisustvuemo konferencijama, slušamo podkaste i tražimo mišljenje od prijatelja i kolega – sve sa ciljem da otkrijemo što više, kako bismo shvatili šta da uradimo ili kako da delamo. Problem je u tome što smo svi ili u situacijama u kojima smo imali sve podatke i u kojima smo dobili mnogo dobrih saveta, ali stvari ipak nisu ispale kako treba. Ili je možda efekat trajao prekratko, ili se dogodilo nešto što nismo mogli da predvidimo. Jedna opaska svima onima koji su pogodili da je na početku poglavlja u pitanju bio Adolf Hitler: detalji koje sam naveo su isti i za njega i za Džona Kenedija, mogao je da bude u pitanju bilo ko od njih dvojice. Morate da budete oprezni u vezi sa onim što mislite da znate. Pretpostavke, kao što vidite, čak i kada su bazirane na čvrstom istraživanju, mogu nas odvesti na stranputicu.

Intuitivno, mi ovo razumemo. Jasno nam je da čak i sa gomilom podataka i dobrih saveta, ako stvari ne krenu kako smo očekivali, to je verovatno zato što smo propustili samo jedan, ali ponekad vredan detalj. U tom slučaju, vraćamo se izvorima, možda tražimo i neke nove, i pokušavamo da shvatimo šta treba raditi, i ceo proces počinje ispočetka. Još više podataka, međutim, ne može uvek da pomogne, naročito ako je pogrešna pretpostavka i pokrenula proces na prvom mestu. Postoje i drugi faktori koji se moraju uzeti u obzir, faktori koji su van naših racionalnih, analitičkih informacija glavnih mozgova.

Ponekad se dogodi da nemamo podatke ili izaberemo da se oglušimo o savete i informacije koje su nam dostupne i da pratimo svoj osećaj, pa stvari ispadnu sasvim dobro, čak i bolje nego što smo očekivali. Ovaj ples između osećaja i racionalnog donošenja odluka u potpunosti objašnjava kako vodimo poslove, pa čak i kako

živimo svoje živote. Možemo mi i dalje da bistrimo sve opcije u svim pravcima, ali i posle svih dobrih saveta i neumoljivih dokaza, i dalje smo tamo odakle smo počeli: kako da razvijemo i odredimo akcioni plan koji bi iznedrio željene efekte, a da se oni mogu ponoviti. Kako da predviđamo bez greške?

Postoji sjajna priča o grupi izvršnih direktora američke automobilske industrije koji su otišli u Japan da vide kako izgleda njihova proizvodna traka. Na kraju trake stavljala su se vrata na šarke, isto kao i u Americi. Ali nešto je nedostajalo. U Sjedinjenim Državama, radnik bi uzeo gumenu čekić i kucnuo po uglovima vrata da bi ona lepo legla. U Japanu taj posao kao da nije postojao. Zbunjeni, direktori su upitali u kom trenutku su bili sigurni da će vrata da legnu kako treba. Vođa iz Japana ih je pogledao i kroz bojažljiv osmeh odgovorio: „Sigurni smo da će se dobro uklopiti kada ih dizajniramo.” U japanskoj fabrici automobila, nisu analizirali problem pa gomilali podatke kako bi došli do najboljeg rešenja – oni su planirali ishod koji žele od samog početka. Ukoliko rezultat nije zadovoljavajuć, bilo im je jasno da je to zbog neke odluke koju su doneli na početku procesa.

Na kraju dana, vrata i na američkim i na japanskim kolima su se lepo uklopila kada bi kola sišla sa proizvodne trake. S tim što Japanci nisu morali da zaposle nekoga da čekića po vratima, niti su morali da kupuju gumene čekiće. Što je još važnije, japanska vrata će verovatno duže da traju i biće otpornija na udarce u saobraćajnim nesrećama. I sve to samo zato što su od samog početka vodili računa da vrata pasuju.

Ono što američki proizvođači kola rade sa njihovim gumenim čekićima je metafora o tome na koji način veliki broj ljudi i organizacija vodi poslove. Kada se suoče sa rezultatima koji nisu po planu, aktivira se serijal efektnih kratkoročnih taktika koje treba da obezbede željene rezultate. Ali koliko su strukturalno dobra ta rešenja? Toliko organizacija funkcioniše u domenu opipljivih ciljeva i čekića kojima se oni postižu. Oni koji postižu više, oni koji postižu mnogo sa manje ljudi i manje resursa, koji postižu veliki

uticaj na druge, prave proizvode i kompanije, čak i upošljavaju ljude, koji odgovaraju upravo originalnoj zamisli. Iako su ishodi naizgled identični, veliki lideri razumeju vrednosti stvari koje ne možemo da vidimo.

Svaku naredbu koju izdamo, svaki plan akcije koji postavimo, svaki rezultat kome težimo, počinje istom stvari: odlukom. Postoje oni koji odluče da menjaju vrata kako bi postigli željeni efekat, a postoje i oni koji od početka rade potpuno drugačije. Iako oba plana kratkoročno mogu da iznedre iste rezultate, ono što ne vidimo čini dugoročan uspeh predvidljivijim samo jednima. Onima kojima je jasno da vrata moraju da se uklapaju po dizajnu, a ne sama po sebi.

ŠARGAREPA I ŠTAP

Manipulacija vs. inspiracija

Teško da postoji proizvod ili usluga na tržištu danas koje kupci ne bi mogli od nekog drugog da dobiju po istoj ceni, istog kvaliteta, na istom nivou i istih karakteristika. Ako zaista imate prednost prvog poteza, izgubićete je u roku od nekoliko meseci. Ako nudite nešto stvarno novo, neko će već uskoro smisliti nešto slično ili možda čak bolje.

Ali ako bilo koga od njih pitate zašto su njihove mušterije baš njihove, većina će vam reći da je to zbog vrhunskog kvaliteta, karakteristika, cene ili usluge. Drugim rečima, većina kompanija nema pojma zašto su njihove mušterije baš njihove. Ovo je fascinirajuća spoznaja. Ako kompanije ne znaju zašto su njihove mušterije baš njihove, velika je verovatnoća da ne znaju ni zašto su njihovi zaposleni baš njihovi.

Ako većina kompanija ne zna ove dve stvari, kako onda znaju kako da privuku što više zaposlenih i da podstaknu lojalnost kod onih kod kojih je već imaju? Činjenica je da se u većini biznisa danas odluke donose na osnovu nepotpunih ili, što je još gore, potpuno pogrešnih pretpostavki u vezi sa tim šta pokreće njihov biznis.

Postoje samo dva načina da se utiče na ljudsko ponašanje: možete da ga izmanipulišete ili da ga inspirišete. Kada kažem manipulacija, to nije obavezno u pejorativnom tonu; to je veoma često i potpuno

benigna taktika. Zapravo, mnogi od nas su je koristili još kad smo bili mali. „Biću tvoj najbolji prijatelj” je veoma efektivna taktika u pregovaranju kojom su se koristili čitavi naraštaji dece kako bi dobili nešto od svojih vršnjaka. I kao što bilo koje dete da slatkiš u nadi da će steći novog najboljeg prijatelja, ta taktika radi. Od biznisa do politike, manipulacija osiono protiče kroz sve forme prodaje i marketinga. Tipična manipulacija uključuje: spuštanje cene, promovisanje, korišćenje straha, pritisak okruženja ili podsticajne govore; i obećanjem noviteta se utiče na ponašanje – bilo da je u pitanju kupovina, glasanje ili podrška. Kada kompanijama ili organizacijama nije jasno zašto su njihove mušterije baš njihove mušterije, imaju običaj da se oslone na disproportionalno veliki broj manipulacija, kako bi dobili ono što traže. I to ne bez razloga. Manipulacije funkcionišu.

Cene

Mnoge kompanije se nerado igraju cenama, ali ipak to čine zato što znaju da je to efektivno. Toliko je efektivno, zapravo, da je ponekad prosto neodoljivo. Postoji nekoliko firmi za pružanje usluga, koje kada uvide mogućnost da osvoje deo tržišta, ne spuštaju samo cene kako bi sklopile posao. Bez obzira na to kako oni to racionalizuju sebi i svojim klijentima, cene su veoma efektivna manipulacija. Oborite cene dovoljno nisko i svi će kupovati od vas. To možemo videti pred kraj sezone u maloprodaji kada dođu rasprodaje. Spusti cene dovoljno nisko i police će veoma brzo biti ispražnjene za proizvode iz sledeće sezone.

Igranje cenama, međutim, može veoma skupo da košta i da stavi kompaniju pred ozbiljne dileme. Za prodavca, prodaja bazirana na cenama je kao heroin. Kratkoročna dobit je fantastična, ali što se više to radi, sve je teže odbaciti tu naviku. Kada se kupci jednom naviknu da plaćaju manje za uslugu ili proizvod, veoma ih je teško naterati da posle plaćaju više. A prodavcima, suočenim

sa ogromnim pritiskom da spuste cene kako bi bili kompetitivni, razlika koja im ostaje postaje sve manja i manja. Ovo dalje zahteva, zbog kompenzacije, da se prodaje više. A najbrži način da se to uradi je opet cena. I tako započinje stranputica zavisnosti od cena. U svetu droge, ovakvi zavisnici se zovu narkomani. U svetu biznisa, zovemo ih robom. Osiguranjem. Personalnim računarima. Mobilnim operaterima. Bilo kojom količinom spakovane robe. Lista robe koju stvara igra cenama nastavlja se u nedogled. U skoro svakoj okolnosti, kompanije koje su primorane da na svoje proizvode gledaju kao na običnu robu same su za to krive. Ne mogu da kažem da obaranje cena nije potpuno legitiman način da se vodi posao; izazov je ostati profitabilan.

Čini se da je Volmart izuzetak od pravila. Oni su izgradili neverovatno uspešan biznis igrajući se cenama. Ali to ih je takođe mnogo koštalo. Pomoću skala, Volmart je uspeo da izbegne inherentne slabosti strategije bazirane na cenama, ali ta opsesija im je donela skandale i naškodila reputaciji. A svaki od tih skandala je bio izazvan pokušajima da se na sve moguće načine smanje troškovi, kako bi cene ostale niske. Cena ima svoju cenu. Pitanje je, dakle, koliko ste voljni da platite za novac koji zarađujete?

Promocija

Dženeral motors je imao smeo cilj. Hteli su da predvode američku automobilsku industriju na tržištu. Tokom pedesetih godina prošlog veka, u Sjedinjenim Državama izbor se svodio na samo četiri proizvođača automobila: Dženeral motors, Ford, Krajsler i AMC. Pre nego što su se pojavili strani proizvođači, Dženeral motors je dominirao. Sa novom konkurencijom, razume se, taj cilj je bilo sve teže ostvariti. Nisu vam potrebni nikakvi podaci o tome koliko se automobilska industrija promenila za pedeset godina. Ali Dženeral motors se dobro držao tokom većeg dela prošlog veka i zadržao svoju cenjenu dominantnost.

Pa ipak, od 1990, Tojotin udeo na američkom tržištu se udvostručio. Do 2007, taj udeo je skočio na 16,3 odsto, od početnih 7,8. Tokom tog istog perioda, Dženeral motorsu se udeo dramatično smanjio sa 35 odsto iz 1990. na 23,8 u 2007. I početkom 2008. dogodilo se nešto nezamislivo: američki kupci su kupili više inostranih automobila, nego domaćih.

Od devedesetih, suočeni sa jurišom japanske konkurencije, DžM i drugi američki proizvođači automobila su se utrkivali ko će ponuditi bolje olakšice, ne bi li spasli svoje udele na tržištu koji su opadali. Uz veliku promociju i reklamiranje, DžM, na primer, ponudio je velike olakšice u vidu povraćaja novca, između 500 i 7.000 dolara, za sve kupce njihovih kamiona i kola. Te promocije su veoma dugo odlično funkcionisale. DžM-ova prodaja je ponovo skočila. Ali na duže staze te olakšice su dovele do toga da se DžM-ove marže dramatično srozaju. Godine 2007, DžM je gubio 729 dolara po vozilu, u velikoj meri zbog olakšica. Uvidevši da je ovaj model poslovanja neodrživ, DžM je objavio da će početi da smanjuje količinu olakšica pri plaćanju koju je nudio, i zbog te redukcije prodaja je opala vrtoglavo. Nema keša, nema kupaca. Auto-industrija je veoma uspešno stvorila zavisnike od platnih olakšica, ubedivši kupce da nikada neće morati da plate punu cenu. Bez obzira na to da li je u pitanju „dva za jedan”, ili „+ besplatna igračka”, promocije su toliko čest oblik manipulacije, da često zaboravimo kako smo mi ti koji su na prvom mestu izmanipulisani. Sledeći put kada odete na tržište da biste kupili digitalnu kameru, na primer, obratite pažnju na to kako donosite odluke. Veoma lako ćete naći dve-tri kamere sa specifikacijama koje želite – veličina, broj megapiksela, slične cene, dobar brend. Ali, možda je jedna od njih na promociji – besplatna torbica ili memorijska kartica. Uzevši u obzir paritet karakteristika i benefita, te male ekstra stvari mogu da pomere jezičak na vagi. U svetu *business to business*¹, promocije se zovu „dodate vrednosti”.

¹ *Business-to-business* (B2B) – odnosi se na upotrebu digitalnih tehnologija pri likom poslovanja, kupoprodaje, trgovine, saradnje; elektronsko poslovanje. (Sve primedbe u tekstu su prevodiočeve osim ako nije drugačije naznačeno.)

Princip je isti – daj nešto za džabe radi smanjenja rizika, da bi neko radio posao sa tobom. I kao i cene, promocije funkcionišu. Manipulativna priroda promocija je toliko ukorenjena u maloprodaji, da industrija čak ima i ime za takav princip. Zove ga oštećenje. Oštećenje izražava koliko procentualno mušterija nije iskoristilo promociju, pa je platilo punu cenu proizvoda. Ovo se obično događa kada mušteriju mrzi da se bakće rabatom, taj proces je namerno iskomplikovan ili nezgodan da bi se povećala verovatnoća greške ili pasivnosti, kako bi se kontrolisala cifra oštećenja. Za ostvarivanje rabata obično mora da se pošalje kopija priznanice, da se iseče bar-kod sa pakovanja ili da se mukotrпно popunjava formular za rabat sa svim mogućim detaljima proizvoda, gde i kako je kupljen. Ako pošaljete pogrešan bar-kod ili izostavite neki podatak na formularu, to će odgoditi ostvarivanje rabata na nekoliko nedelja, meseci, ili ga poništiti. Industrija rabata takođe ima ime za broj potrošača koji nikad ne ostvare mogućnost rabata, ili koji nikad ne unovče ček od rabata koji dobiju. To se zove proklizavanje. U biznisu je veoma jasno koji su kratkoročni benefiti od rabata i drugih manipulacija: rabatom se namame kupci da plate punu cenu proizvoda, koji su nameravali da kupe samo zbog mogućnosti refundiranja. Ali skoro 40% mušterija nikada ne plati proizvod po nižoj ceni, čemu su se nadali. Nazovite to porezom na neorganizovanost, ali u maloprodaji se računa na to.

Regulatori tržišta su pojačali svoj nadzor nad industrijom rabata, ali to je bilo delimično uspešno. Proces ostvarivanja rabata je ostao glomazan, što automatski znači više novca za prodavca. Manipulacija u najboljem svetlu. Ali po koju cenu?

Strah

Ukoliko bi neko opljačkao banku sa bananom u džepu, bio bi optužen za oružanu pljačku. Očigledno, niko nije bio u opasnosti da bude povređen, ali što se zakona tiče, pljačkaš je imao kod sebe

pravo oružje. Postoji dobar razlog za to. Znajući veoma dobro da će ih strah motivisati da ispune sve njegove zahteve, pljačkaš preuzima korake u pravcu zaplašivanja svojih žrtava. Strah je, opravdan ili neopravdan, verovatno najmoćnije sredstvo manipulacije mnogih. „Niko nikad nije dobio otkaz, jer je angažovao IBM”, kaže stara izreka, opisujući zapravo ponašanje u potpunosti uslovljeno strahom. Zaposleni u sektoru za nabavku, dobivši zadatak da pronađu najboljeg dobavljača za kompaniju, odbiće bolji proizvod po boljoj ceni, samo zato što ga pravi manja kompanija ili je manje poznat brend u pitanju. Strah, opravdan ili neopravdan, da će njegovo radno mesto biti dovedeno u pitanje ukoliko nešto krene naopako je bio dovoljan da ignoriše hitnost njegovog zaduženja, da ga čak navede da uradi nešto što nije u interesu kompanije. Kada se koristi strah, činjenice postaju sporedne. Posađena duboko u naš nagon za opstankom, ta emocija se ne može brzo potisnuti faktima i ciframa. Na ovaj način funkcionise terorizam. Nije u pitanju statistička verovatnoća da će teroristi povrediti nekoga, već je strah taj koji onesposobljava narod. Strah, taj veoma moćan manipulator, često se koristi iz mnogo manje bezočnih pobuda. Odgajamo decu koristeći strah. Strahom teramo ljude da se povinuju etičkim zakonima. Strah se redovno upotrebljava u kampanjama od opšteg značaja, recimo da se promovise zaštita dece, ili prevencija AIDS-a, ili obavezno vezivanje pojasa u kolima. Svako ko je gledao TV osamdesetih bio je izložen snažnoj kampanji protiv droge, uključujući i onu često ponavljanu kampanju federalnog programa za borbu protiv narkomanije među tinejdžerima, gde čovek govori, držeći jaje u ruci: „Ovo je tvoj mozak.” Onda ga razbije, sipa u tiganj pun vrelog ulja. „Ovo je tvoj mozak na drogama... Jel’ imaš neko pitanje?”

Jedna druga kampanja je htela da istera bilo kakvu drskost iz tinejdžera: „Od kokaina ne postaješ seksi... postaješ mrtav.” Takođe, kada političari prete da će njihov protivnik povećati poreze ili smanjiti izdatke za policiju, ili kada vas u večernjim vestima upozoravaju da će vaše zdravlje ili sigurnost biti ugroženo ukoliko ne pratite njihov program u jedanaest, i jedni i drugi hoće da poseju