

Trka menadžera



piše: Klaus Šuster
k.suster@emagazin.co.yu

Bankarsko tržište u Srbiji konsolidovalo se u proteklih nekoliko godina, tako da je od 100 banaka ostalo oko 35. Gotovo sve velike evropske bankarske grupacije došle su na tržište Srbije i bore se za isti cilj: steći što veći udeo u tržištu i što više klijenata.

Uporedo sa ovim takmičenjem došlo je do promena i na tržištu radne snage u Srbiji. Početkom 2000. godine tržište radne snage oskudevalo je u bankarskim stručnjacima. Potražnja za menadžerima i rukovodećim kadrom bila je mnogo veća nego ponuda, za razliku od danas. Tržište radne snage obiluje bankarskim stručnjacima. Pošto je ponuda rukovodećeg kadra veća u odnosu na pozicije koje su na raspolaganju, postavlja se pitanje da li će strategije upravljanja bankama od pre nekoliko godina biti odgovarajuće za uspešnog menadžera u budućnosti. Drugim rečima: šta bi, odnosno, šta nikako ne bi trebalo raditi, kako bismo kao rukovodeći bankarski kadar u budućnosti bili uspešni.

Potrebe klijenata

Kada bih želeo da napravim listu sa neophodnim menadžerskim osobinama i sposobnostima, trebalo bi mi mnogo više stranica nego za ovaj članak. Zbog toga ću predstaviti nekoliko primera iz

Da li će strategije upravljanja bankama od pre nekoliko godina biti odgovarajuće za uspešnog menadžera u budućnosti?

svog ličnog iskustva, na osnovu kojih čitaoci mogu sami doći do rešenja.

Sigurno prepoznajete sledeću scenu: sedite na internom sastanku i diskutujete sa svojim kolegicama i kolegama o aktuelnim mesečnim izveštajima, kada odjednom uđe vaša asistentkinja i kaže vam: „Gospodine direktore, naš klijent, gospodin X, došao je i moli da razgovara sa vama“. Na šta vi odgovarate: „Vidite da sam trenutno zauzet. Gospodin X nije ni imao zakazan sastanak kod mene danas!“

Svejedno da li ćete se opravdati time što nemate vremena ili time da je neprikladan trenutak, ja bih ovo nazvao kao „loše postavljanje prioriteta i nerazumevanje potreba klijenata“.

Da li vam je i ova priča poznata? Nakon višemesečnog kreativnog rada, postavljanja tehničke podrške i investiranja pozamašne sume, vaša banka je na srpskom tržištu ponudila novi proizvod: „super High-Tech tekući račun“, sa mogućnošću korišćenja računa putem telefona, šifrovanim nalogima za plaćanje i drugim.

Novi proizvod vaša banka je odgovarajuće marketinški propratila na konferenciji za novinare, na kojoj je prisustvovao i guverner, predstavljene su sve mogućnosti i prednosti ovog proizvoda, kao i mere bezbednosti. Ali, već nakon mesec dana od lansiranja proizvoda na tržište, došao je „hladan tuš“. Prodato je samo 10 „super High-Tech tekućih računa“ na tržištu koje ima

potencijal od tri miliona konzumenata. Sada se traže krivci. Reklama je bila loša, tehnika ipak nije bila dovoljno dobra, a vaši zaposleni u ekspoziturama nisu bili dovoljno obučeni itd.

Ja bih rekao da ste vi jednostavno proizveli nešto „mimo tržišta“, ili drugačije rečeno: želeli ste da ostvarite ličnu satisfakciju putem svoje fantastične ideje, što nije bilo u skladu sa očekivanjima vaših potencijalnih klijenata, kao ni sa njihovim potrebama.

Menadžer za sve

Jedan top menadžera koji je rukovodio bankom u Srbiji želeo je sve da kontroliše, od najrazličitijih plaćanja, do učešća na svim internim sastancima i uvida u celokupnu komunikaciju u firmi.



U početku, dok je imao dovoljno vremena, ovo je bilo moguće, ali kako je kompanija rasla, bilo je sve komplikovanije da nadgleda aktivnosti i procese. Zbog toga je svojim podređenima naložio da mu sve mejlove šalju u kopiji. Mislio je da na ovaj način može imati sve pod kontrolom. Međutim, umesto da rukovodi firmom, ovaj top menadžer je skoro danonoćno sedeo ispred svog kompjutera i čitao mejlove. Ja to nazivam: „management by reading e-mail“. Ovo je vodilo da njegovi podređeni shvate ovakvu vrstu kontrole kao nepoverenje od strane svog šefa, a iz straha od donošenja pogrešnih odluka, sve je delegirano „lestvicu na gore“. Kao logičan ishod bio je „škripac sa vremenom“ u koji je menadžer zapadao, dok je donošenje odluka kasnilo, a procesi su se odužili. Ipak nije mu uspelo da formira samostalan tim oko sebe i da svojim kolegama ukaže poverenje i preda odgovornost.

Kada pitam mlade menadžere u bankama srednje i istočne Evrope koje suštinske

karakteristike proizvoda i usluga treba da imaju, skoro uvek dobijem isti odgovor (ne uvek istim redosledom):

„Želimo da ponudimo najjeftinije proizvode, odnosno kredite sa najnižim kamatama i depozite sa najvišim kamatama. Želimo da ponudimo klijentima najnapredniju tehniku (npr. kredite preko Interneta), kao i najbrže procedure rešavanja kreditnih zahteva. Želimo uvek da budemo ljubazni prema klijentima i da im stojimo na raspolaganju“.

Konkurenti kao lovci

Moje pitanje glasi: „Da li je ovo uopšte moguće?“ Sa ekonomske strane gledište rekao bih da nije. Ali poznati stratezi, poput Fred Virsema, tvrde da ne možete istovremeno pozicionirati vašu kompaniju kao inovativnu, kao najpovoljniju i blisku u odnosima sa klijentima.

Ukoliko vi kao rukovodeći kadar niste odredili pravac u kojem će se razvijati vaša kompanija, odnosno, ukoliko niste odgovorili na pitanje kako će se pozicionirati

vaša banka ili sektor kojim rukovodite (npr. rad sa privredom), verovatno će vas vaša konkurencija pratiti i loviti „kao zeca koji beži pred lovcima“.

Kako sam na početku napomenuo, konkurencija na srpskom bankarskom tržištu trenutno je primarno koncentrisana na to kako da stekne što veći udeo u tržištu u najrazličitijim segmentima (ko je npr. vodeći na tržištu kod kreditnih kartica), kao i na to da pridobije najatraktivnije klijente.

Ovo takmičenje među bankama, prema mom mišljenju, rezultiraće u korist onih banaka i menadžera koji uvek oslušuju tržište, koji oko sebe okupljaju najbolji kadar i slede orijentaciju ka cilju i uspehu. Ovo će biti vaša šansa da se svrstate među najbolje i najtraženije menadžere i najbolji rukovodeći kadar na tržištu. ■

*Autor je generalni direktor kompanije
Klaus Schuster Management Consulting
www.schuster.si*

KASPERSKY

ANTI-VIRUS

www.singi.co.yu
011 244 90 54
011 450 810
prodaja@singi.co.yu