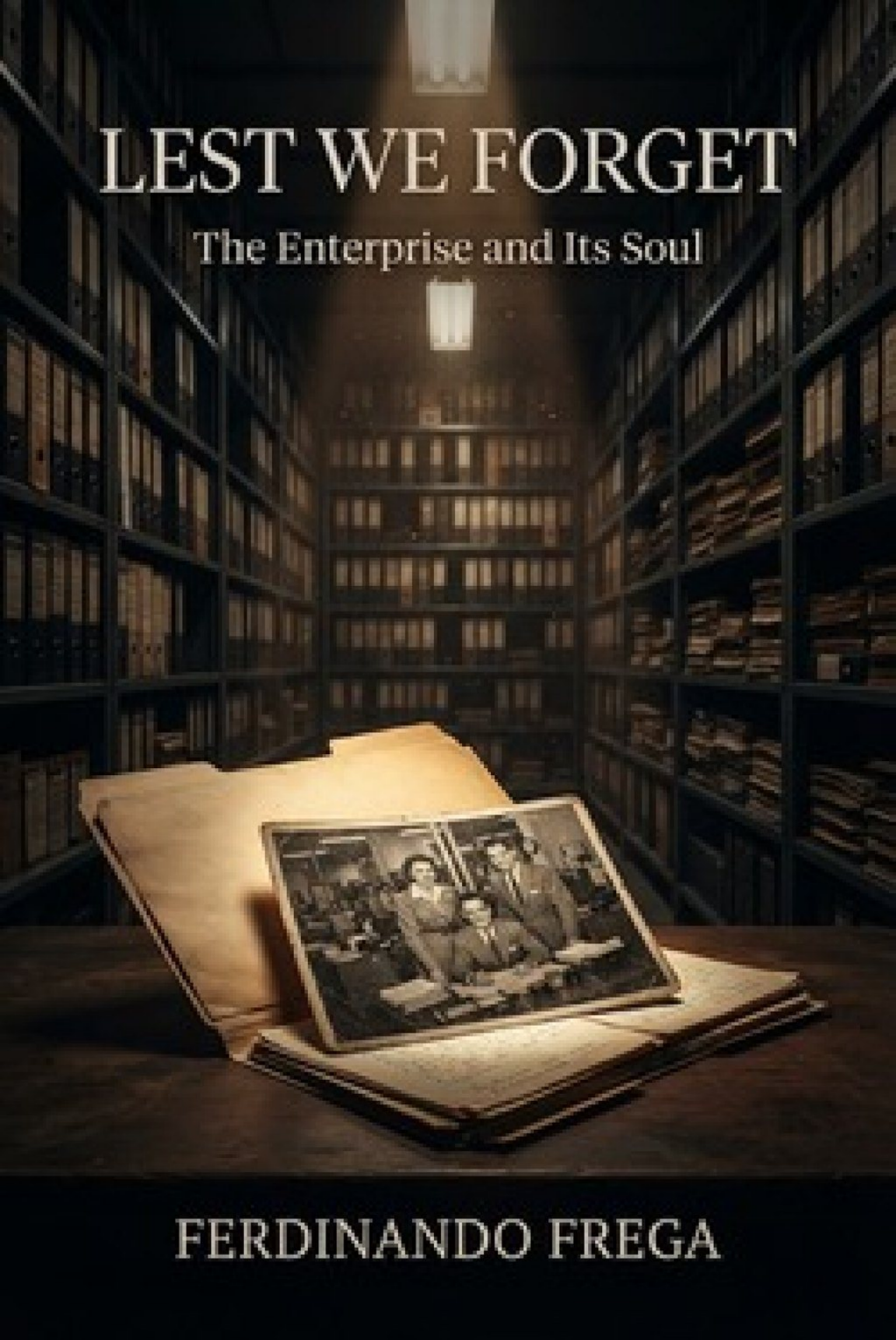
LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

HUWAG NATING KALIMUTAN

Ang produkto, ang patente, ang batch code, ang mga blind test, ang transfer price, ang operating margin, ang dibidendo. Ang buong kadenang industriyal na sinundan hanggang sa dulo nito, at nagtatapos sa isang liham sa mga shareholder na tumatangging palambutin ang alinman dito.

Nilalaman

Laging nakakatagpo ng ibang tao ang mga tao. Iyan ang unang batas, bago ang lahat ng iba pa. Bago ang pera, bago ang kapangyarihan, bago ang bawat negosyong itatayo sa batas na ito nang hindi man lang ito binabanggit.

At sa walang katapusang pagtatagpong ito, nabubuo ang magkakaibang kapalaran. May mga nagiging personalidad, at may mga naiiwang nangangarap nito mula sa malayo, hindi kailanman tumatawid sa bungad na iyon. Pagkatapos ay dumarating ang mga mahirap, na nangangarap ng yaman na para bang isa itong nakakandadong pinto na dapat sapilitang buksan. At dumarating ang mga mayaman, na pagkapasok sa pintong iyon ay nakatutuklas ng ibang gutom: nangangarap sila ng kapangyarihan, na siyang yaman ng mga hindi na nangangailangan ng pera ngunit hindi pa marunong tumigil sa pangangailangan.

Personalidad, kahirapan, kayamanan, kapangyarihan: tila apat na magkakaibang kapalaran, apat na daang hindi kailanman nagsasalubong. Ngunit sa huli, ang sinumang lumakad sa lahat ng ito ay natutuklasang iisa ang pinupuntahan nila, at doon isang

bagay lamang ang natitira, ang tanging bagay na hindi kailanman nauubos at hindi kailanman napapalitan: ang mga tao.

Ang mga taong pinag-aalayan natin ng ating buong buhay — isang ama, isang ina, isang anak, sinumang nagturo sa atin nang hindi sinasadya, sinumang naghintay sa atin nang hindi sinasabi — ay hindi isang yugto ng paglalakbay. Sila ang natitira kapag tapos na ang paglalakbay, at sila rin ang, nang hindi natin namamalayan, humubog sa atin sa kung sino tayo, isang araw sa bawat pagkakataon, bago pa man natin piliin kung sino ang magiging tayo.

Mula roon isinilang ang manipestong ito. Hindi mula sa isang abstraktong ideya ng tagumpay, kundi mula sa pagkilala na bawat personalidad, bawat kayamanan, bawat kapangyarihang itinayo ng isang tao ay may dalang bakas ng iba — ng isang taong pinag-alayan niya ng sarili, kadalasan nang hindi niya alam, kadalasan nang huli na para sabihin ito.

Ang sinumang lumimot sa batas na ito ay nagtatayo ng mga negosyo, imperyo, kayamanang tila kanya ngunit hindi kailanman tunay na kanya. Ang sinumang nakaaalala nito ay nagtatayo ng isang bagay na, anuman ang pangalang dala nito, laging nananatiling isang pag-aalay na isinauli.

Hindi isinisilang ang isang negosyo mula sa kapital. Isinisilang ito mula sa isang hangarin.

May isang tao, sa isang tiyak na sandali, na nagpasyang dapat umiral ang isang bagay — hindi dahil hiningi ito ng pamilihan, kundi dahil itinulak ito ng isang kalooban upang magkaroon ng buhay. Ang kaloobang iyon ang unang tunay na shareholder, bago pa man may magbilang ng pera.

Ang bagay na ito, kapag nagkahugis na, ay laging may pangalan: tinatawag itong produkto. Kahit tinatawag itong serbisyo, hindi nagbabago ang diwa. Ang serbisyo ay walang iba kundi isang produktong nauubos sa mismong sandaling ibinibigay ito — hindi nakikita marahil, hindi nahihipo marahil, ngunit hindi dahil doon ay hindi gaanong kongkreto ang layunin nito. Maging ito man ay isang bagay na nananatili sa kamay ng tumatanggap, o isang kilos na ginagawa at nauubos sa mismong sandaling nangyayari ito, hindi nagbabago ang lohika: laging may anyo, at ang anyong iyon ay laging nakatuon sa ibang tao. Walang produktong hindi, sa huli, isang serbisyong naibigay. At walang serbisyong hindi nag-iiwan, sa tumatanggap nito, ng isang bagay na kahawig ng produkto: isang alaala, isang pakinabang, isang bakas.

Ito ang layunin kung bakit isinisilang ang isang negosyo. Hindi ang tubo — na isang bunga, hindi isang sanhi — kundi ang paghahatid ng anyong ito sa sinumang nangangailangan nito o kumukuha ng halaga mula rito.

Lahat ng sumusunod — mga istruktura, mga herarkiya, mga balance sheet, mga brand — ay plantsa. Kailangan, kung minsan ay maganda pa nga, ngunit madalas na napagkakamalang siya mismong bahay. Hindi bahay ang plantsa. Ang bahay ay ang layunin: ang produktong iyon, ang serbisyong iyon, na inihahatid nang may parehong hangarin kung paano ito unang inisip.

At hindi namamahala sa sarili ang layunin. Nabubuhay lamang ito habang may isang tao — isa, o higit sa isa — na patuloy na nagdadala nito, patuloy na nakaaalala kung bakit ginawa ang unang desisyon, at kung bakit kailangang makarating ang anyong iyon sa ibang tao. Sa sandaling maglaho ang kaloobang iyon, patuloy na kumikilos ang negosyo, ngunit hindi na nito alam kung

saan patungo. Patuloy itong gumagawa, ngunit hindi na nito alam kung para kanino. Nagiging episyente ito nang hindi buhay.

Ito ang tahimik na krisis ng maraming organisasyon: hindi kakulangan ng mapagkukunan, kundi kakulangan ng alaala. Natutunaw ang kaloobang nagtatag, salinlahi pagkatapos ng salinlahi, pagkuha ng empleyado pagkatapos ng pagkuha, hanggang ang matira ay isang makinang gumagawa ng mga kilos na nawala na ang dahilan — na patuloy na gumagawa o naglilingkod, hindi na alam kung bakit ang bagay na iyon, ang partikular na bagay na iyon, ay kinailangang umiral. Isinulat ang manipestong ito para sa sinumang, sa loob ng anumang istrukturang kanyang tinitirhan, ay patuloy na nagtatanong: bakit umiiral ang bagay na ito, para kanino ito ginawa, at naglilingkod pa ba ako sa dahilang iyon — o sa anino lamang nito?

Hindi ito pag-aari ng iisang negosyo, iisang sektor, iisang panahon. Pag-aari ito ng sinumang minsang nakaramdam ng puwang sa pagitan ng ginagawa ng isang organisasyon at ng ipinanganak itong gawin — at nagpasya, nang tahimik o nang malakas, na isara ito.

Hindi ko isinulat ang aklat na ito para kausapin ang mga CEO, ni ang mga pangulo. Mga empleyado sila — kahit may dala silang titulong parang kapangyarihan, may iba silang sinasagot, isinasakatuparan nila ang isang mandatong hindi nila pinili nang mag-isa at maaaring mawala sa kanila bukas ng umaga. Ang pakikipag-usap sa kanila ay pakikipag-usap sa mga nangangasiwa, hindi sa mga may-ari ng layunin.

Isinulat ko ang aklat na ito para sa mga shareholder. Hindi para sa kanilang tungkulin — ang boto sa taunang pulong, ang inaasahang dibidendo, ang bahagi sa portfolio — kundi para sa taong nakatayo

sa likod ng tungkuling iyon, ang taong nabihisan na ng sistema ng isang papel bago pa man siya pinayagang magsalita.

Dahil ang lipunan, pang-ekonomiya man o sibil, ay nagbibigay sa lahat ng isang format bago pa man sila nito makilala. Sa shareholder, ibinibigay nito ang format ng makatwirang mamumuhunan, ang tumitingin lamang sa mga numero at itinuturing na ingay ang lahat ng iba pa. Sa empleyado, ibinibigay nito ang format ng nagsasagawa. Sa nagtatag, ibinibigay nito ang format ng bisyonaryo, kadalasan ay naembalsamo na sa isang talambuhay na isinulat ng iba. Mga yaring kasuotan ang mga ito, tinahi nang maramihan, isinusuot bago pa man piliin ng tao kung kasya ba ang mga ito.

Gusto kong kausapin ang sinumang nakatayo sa ilalim ng format na iyon. Dahil ang realidad, ang tunay na realidad, ay ganap na iba sa ipinapakita ng format. Ang shareholder na tila tumitingin lamang sa numero ay madalas na may dala, nakabaon sa kung saan, ng parehong tahimik na tanong ng nagtatag ng negosyo: bakit umiiral ang bagay na ito, at naglilingkod pa ba ako sa dahilang iyon? Ang kaibahan lamang, wala pang nagpahintulot sa kanyang itanong ito, dahil iba ang papel na itinakda sa kanya.

Hindi naglalakbay ang aklat na ito sa mga opisyal na daluyan ng kapangyarihan — hindi sa mga nangangasiwa, hindi sa mga nakikipag-usap sa ngalan ng iba, hindi sa mga nagsasala ng balita bago ito makarating sa nagpapasya gamit ang sarili niyang kapital. Diretso itong naglalakbay. Mula sa sinumang nabuhay sa diwa patungo sa sinumang may-ari, sa papel, ng layunin.

Dahil kung kahit isang shareholder lamang, sa pagbabasa nito, ay tumigil sandali sa pagiging isang tungkulin at muling naging isang taong nagtatanong kung bakit niya ipinuhunan ang kanyang

ipinuhunan — nagawa na ng aklat na ito ang dahilan kung bakit ito isinulat.

Walang banghay ang aklat na ito. Hindi ito nagkukuwento ng isang istoryang may simula, gitna, at wakas, at hindi nito hinihinging basahin ito sa isang takdang pagkakasunod-sunod. Binubuo ito ng maiikling kabanata, bawat isa ay nakalaan sa isang salita, isang konsepto, isang ngipin ng makinarya ng makabagong negosyo — ang produkto, ang patente, ang pamunuan, ang balance sheet, ang stock market — at bawat isa, kapag binasa nang mag-isa, ay maaaring basahin bilang isang buong kaisipan.

Ngunit sa ilalim ng tila pagkakapira-pirasong ito, may iisang sinulid na tumatakbo sa bawat pahina, mula sa una hanggang sa huli: ang patuloy na lumalaking layo sa pagitan ng hangaring nagsilang sa isang negosyo at ng istrukturang, halos palagi, ay nauuwing itayo ng hangaring iyon sa paligid nito. Tinitingnan ng bawat kabanata ang layong ito mula sa ibang anggulo — kung minsan ay teknikal, kung minsan ay makatao, kung minsan ay halos walang-awa sa katapatan nito — ngunit ang pinagbabatayang tanong ay nananatiling pareho saanman: umiiral pa ba ang bagay na ito para sa dahilang ipinanganak ito?

Hindi mo makikita, sa mga pahinang ito, ang pangalan ng anumang tunay na kompanya. Hindi ito nagkataon, ni isang legal na pag-iingat: isa itong pagpili. Hindi nagsasalita ang aklat na ito tungkol sa iisang tiyak na negosyo dahil nagsasalita ito tungkol sa lahat ng iyon, at sa wala sa partikular — sa bawat istrukturang ninais ng isang tao na bigyang-buhay, at na pagkatapos ay nanganib, sa paglipas ng panahon, na makalimot kung bakit ito ipinanganak. Ang sinumang nagtrabaho sa loob ng isang negosyo nang maraming taon, sa anumang sektor, ay makakikilala sa mga kabanatang ito ng isang bagay na personal niyang naranasan.

Hindi dahil nagsasalita ang aklat tungkol sa kanyang partikular na kompanya, kundi dahil nagsasalita ito tungkol sa lohikang tumatakbo, na may kaunting pagkakaiba lamang, sa halos lahat ng mga ito.

Hindi isinulat ang aklat na ito para sa mga nangangasiwa ng negosyo mula sa itaas — mga ehekutibo, mga pangulo, mga CEO — bagaman maaari din nila itong basahin at makilala ang sarili sa marami sa mga pahina nito. Isinulat ito, higit sa lahat, para sa sinumang may-ari ng bahagi ng isang bagay nang hindi kailanman nakikita ang buong diwa nito: ang mga shareholder, malaki at maliit, na tumatanggap ng isang numero at bihira ang kuwento sa likod ng numerong iyon. Sa kanila, higit kaninuman, hinihiling ng aklat na ito na tumigil sandali at tingnan ang buong kadena — mula sa produkto hanggang sa sarili nilang dibidendo — bago magpatuloy sa pag-aari ng isang bagay nang hindi alam kung ano, eksakto, ang kanilang pag-aari.

Hindi ito isang aklat na nag-aalok ng madadaling solusyon, ni isang manwal na nangangakong ayusin ang inilalarawan nito. Ito ay, nang mas mapagpakumbaba, isang paanyaya na magtanong ng isang tanong — iisa, inuulit sa tatlumpung magkakaibang anyo — at dalhin ito, sa susunod na pagtingin mo sa isang balance sheet, pagbasa ng isang press release, pagtanggap ng isang dibidendo, o simpleng pagpasok sa isang opisina sa umaga: umiiral pa ba ang bagay na ito para sa dahilang ipinanganak ito, o naglilingkod lamang ako, nang hindi ko alam, sa anino nito?

Ang Produkto

Bawat negosyo, kapag hinubaran ng lahat ng iba pa, ay nauuwi sa iisang bagay: isang produkto.

Hindi mahalaga kung ano ang itawag mo rito. Serbisyo, karanasan, solusyon, dagdag na halaga — mga salita ito na pinarami ng wika ng marketing upang gawing tila bago ang dati nang iisang sinaunang kilos: may gumagawa ng isang bagay, at may ibang tumatanggap nito. Ang produkto ay ang palitang ito na ginawang matatag, nauulit, nakikilala. Ito ang hangaring nagtatag na nagkaroon ng anyong kayang mabuhay nang lampas sa sandaling isinilang ito.

Ngunit ang produkto, kapag naisilang na, ay humaharap sa isang panganib na hindi inaasahan ng sinumang nagtatag sa simula: nagsisimula itong mabuhay nang sarili. Nagiging numero ito bago pa ito maalala bilang isang kilos. Nagiging market share ito bago pa ito maalala bilang isang pangako. At dito natutupad ang unang tahimik na pagtataksil ng bawat lumalaking negosyo: tumitigil ang produkto sa pagiging sagot sa isang pangangailangan at nagiging katwiran ng isang istrukturang, sa ngayon, ay kailangang patuloy na magbenta upang patuloy na umiral.

Ang sinumang nagtatrabaho sa loob ng isang negosyo nang maraming taon, hindi buwan, ay malapitang nakasasaksi sa pagbabagong ito. Nakikita niya ang araw na tumigil ang isang pulong sa pag-uusap tungkol sa kung sino ang tatanggap ng produkto at nagsimulang mag-usap lamang tungkol sa kung gaano karami nito ang maaaring gawin. Hindi ito araw na nakamarka sa anumang kalendaryo. Walang nag-aanunsiyo nito. Ngunit mula sa araw na iyon, tumigil na ang produkto sa pagiging isang regalong naging nahihipo, at naging isang alibi.

Gayunman, dala pa rin ng tunay na produkto ang bakas ng unang hangarin — kahit nakalimutan na ito ng istrukturang gumagawa nito. Ang isang bagay na mahusay ang pagkakagawa, ang isang kilos na mahusay ang pagkakaganap, ay patuloy na nagdadala sa

anyo nito ng tatak ng unang umisip dito, kahit hindi na alam ng gumagawa nito ngayon kung sino iyon.

Ang pagbabalik sa produkto sa orihinal nitong lugar — hindi output, hindi kita, kundi ang sagot sa isang tunay na pangangailangan ng isang tunay na tao — ay marahil ang tanging rebolusyonaryong kilos na magagawa pa ngayon ng sinumang nagtatrabaho sa loob ng anumang organisasyon. Hindi kailangang palitan ang produkto. Kailangang alalahanin kung para kanino ito inisip.

Ang Patente

Isinisilang ang patente upang protektahan ang isang ideya. Ngunit sa katotohanan, ang anyo lamang nito ang pinoprotektahan nito — hindi kailanman ang hangaring nagbunga nito.

Maaari mong ipa-patente ang isang mekanismo, isang pormula, isang proseso. Hindi mo maipa-patente ang dahilan kung bakit may gustong mag-imbento nito. Gayunman, ang mismong dahilang iyon, hindi ang mekanismo, ang pinakamahalaga at pinakamarupok na bahagi ng bawat imbensiyon — at ang tanging bagay na hindi alam ng alinmang tanggapan ng patente sa mundo kung paano ilagay sa isang dokumento.

Lumilikha ito ng isang mapanganib na ilusyon: naniniwala ang may hawak ng patente na siya ang may-ari ng ideya. Ngunit ang pag-aari lamang niya ay ang legal na karapatang pigilan ang iba sa pagkopya nito — hindi ang moral na karapatang sabihing siya ang nagbunga nito sa parehong mga dahilan kung bakit ito inisip. Maaaring magmana ang isang kompanya ng patente sa pamamagitan ng akisisyon, ng pagsasanib, ng simpleng pagbili sa pamilihan, at mula sa sandaling iyon ay magsalita tungkol sa imbensiyon na para bang kanya — samantalang ang kaloobang

nagsilang dito ay madalas na naiwan sa ulo ng iisang taong hindi na nagtatrabaho roon, o wala nang buhay.

Ito ang tahimik na kabalintunaan ng bawat istrukturang lumalaki sa pag-iipon sa halip na sa pagpapatuloy: nangongolekta ito ng mga patente gaya ng pangongolekta ng mga tropeo, ngunit nawawala, isa-isa, ang mga dahilan kung bakit napanalunan ang mga tropeong iyon. Nananatili ang patente. Hindi nananatili ang alaala ng kung bakit.

May matalas na pagkakaiba sa pagitan ng may hawak ng patente at ng nagpakahirap para dito. Bumili ng karapatan ang una. Ang ikalawa ay nabuhay kasama ng problema nang sapat na katagal upang makamit ang karapatang lutasin ito. Ang mga kompanyang napagkakamali ang dalawa ay nauuwi sa legal na pagtatanggol sa isang bagay na hindi na nila maipaliwanag sa makataong paraan — at ang isang imbensiyong wala nang makapagpaliwanag, gaano man kahusay ang proteksiyon, ay kalahating patay na.

Marahil ang tunay na patente, ang hindi kayang irehistro ng anumang batas, ay ang kakayahang alalahanin kung bakit inimbento ang isang bagay. Ang sinumang mawalan nito ay maaari pa ring manalo sa korte. Ngunit nawala na sa kanya ang bagay na mahalaga.

Kodigo, Batch, Pabrika

Isang araw may nagpasya na bawat bagay na ginagawa ay dapat may dalang numero. Hindi pangalan, numero. Labintatlong digit, binabasa ng makina sa ikasampung bahagi ng isang segundo, kayang sabihin ang lahat maliban kung bakit umiiral ang bagay na iyon.

Hindi nagsisinungaling ang barcode: marahil ito ang pinakatapat sa mga makabagong imbensiyon, dahil hindi ito nagkukunwaring

iba sa kung ano ito. Hindi ito nagkukuwento. Kinikilala nito, itinatala, pinahihintulutan ang isang bagay na gumalaw sa mundo nang walang sinumang kailangang magtanong kung sino ang gumawa nito o bakit. Ito ang pagkawalang-pangalan na ginawang episyente, ang hangaring nagtatag na isinalin sa isang pagkakasunod-sunod na mababasa lamang ng makina — hindi kailanman ng mata ng tao.

At pagkatapos ay may batch. Ang batch ang pinakamaliit na alaalang pumapayag na itago ng isang negosyo: hindi nito naaalala ang taong nagtrabaho nang araw na iyon, hindi naaalala ang shift, ang pagod, ang pagkakamaling nahuli sa tamang oras o ang natuklasan nang huli na. Naaalala lamang nito na, sa isang tiyak na sandali, isang tiyak na pangkat ng mga bagay ang sabay-sabay na lumabas sa iisang linya. Ito ang tanging anyo ng kasaysayang pinahihintulutan ng sistemang industriyal na isulat tungkol sa sarili: isang kasaysayang binubuo ng magkakasunod na numero, kapaki-pakinabang lamang upang bawiin kapag may depekto, hindi kailanman upang ikuwento kapag may tagumpay.

At ang pabrika, sa wakas, ang lugar kung saan nagkakaroon ng pisikal na katawan ang lahat ng ito. Mga pader, mga makina, mga shift, mga bodega. Ang pabrika ang lugar kung saan tumitigil ang hangaring nagtatag sa pagiging isang ideya at nagiging ingay, init, amoy ng metal o plastik, mga kamay na kumikilos sa parehong paraan nang libu-libong beses. Ito ang lugar na pinakamalapit sa katotohanan ng isang negosyo — dahil doon hindi na makapagkukunwari ang produkto na isa itong konsepto: kailangan itong umiral, magkaroon ng bigat, lumabas sa isang pinto sakay ng isang paleta.

Kodigo, batch, pabrika: ito ang tatlong paraan kung paano tinitiyak ng isang negosyo sa sarili na hawak nito ang ginagawa

nito. At sa isang banda ay hawak nga nito — alam nito kung saan, kailan, gaano karami. Ngunit wala sa tatlo ang makapagsasabi kung bakit. Walang barcode na naglalaman ng unang hangarin. Walang numero ng batch na nakaaalala sa kaloobang nagbigay-buhay sa linyang iyon ng produksiyon. Walang pabrika, gaano man kaperpekto, na nakaaalala nang mag-isa kung sino ang nagnais na umiral ito.

Ang sinumang nagtatrabaho sa loob ng tatlong mundong ito sa buong buhay ay natututo ng isang bagay na hindi itinuturo ng anumang manwal: ang kontrol sa mga numero ay hindi kailanman kontrol sa kahulugan. Maaari mong malaman ang lahat tungkol sa isang batch at wala nang malaman kung bakit kinailangang umiral ang produktong iyon. Dito nanganganib na mawala ang isang negosyo sa sarili nito — hindi dahil sa kakulangan ng katumpakan, kundi dahil sa labis nito, kapag pinapalitan ng katumpakan ang alaala sa halip na paglingkuran ito.

Brand, Pangalan, Kasuotan

Isinisilang ang brand bilang isang lagda. Nagiging ito, halos agad-agad, isang kasuotan. At nauuwi ito, nang madalas, sa pagiging tanging bagay na natitira kapag umalis na ang nagsuot nito.

Ang pangalan ang pinakamatanda sa tatlo. Pinili ito minsan, ng isang tao, para sa isang tiyak na dahilan — apelyido ng isang pamilya, isang salitang may kahulugan, kung minsan ay isang walang-kahulugang imbento pa nga na pinuno ng panahon ng kabuluhan. Ang pangalan, sa simula, ay nakatali pa sa isang tao. Maituturo mo pa kung sino ang pumili nito at bakit.

Ang brand ang nangyayari sa pangalan kapag tumigil itong maging pag-aari ng isang tao at nagsimulang maging pag-aari ng isang pamilihan. Ang brand ay inirerehistro, pinoprotektahan,

pinahahalagahan sa balance sheet bilang isang ari-arian — may presyo ito, maaari itong bilhin at ibenta, lumilipat ito mula sa isang may-ari patungo sa iba nang walang kahit isang kuwit ng itsura nito na kailangang magbago. Ito ang eksaktong sandali kung kailan tumitigil ang isang pangalan sa pagiging lagda at nagiging isang ibabaw.

Ang kasuotan, sa wakas, ay ang lahat ng itinayo sa ibabaw na iyon: ang logo, ang mga kulay, ang tipo ng titik, ang tono ng boses sa patalastas, ang paraan kung paano dapat buksan ang pakete. Ang kasuotan ay dinidisenyo, sinusubok, sinusukat hanggang sa milimetro — dahil iisa lamang ang dapat nitong gawin: gawing mukhang buhay, magkakaugnay, sinadya ang maaaring hungkag na sa loob. Ang isang mahusay na kasuotan ay kayang takpan, nang maraming taon, ang kawalan ng kaloobang dapat sanang nakatira roon.

Narito ang panganib na hindi inaamin ng anumang negosyo sa sarili: maaari mong palitan nang lubusan ang nasa loob — mga tao, pagmamay-ari, mga hangarin, maging ang produkto — habang iniiwang ganap na pareho ang pangalan, ang brand, at ang kasuotan. Patuloy silang makikilala ng publiko, pagkakatiwalaan, bibilhin dahil sa nakasanayan, nang hindi nalalamang sa loob ng kasuotang iyon ay hindi na naglalakad ang parehong kaloobang unang nagtahi nito.

Hindi ito kinakailangang panlilinlang. Ito lamang ang nangyayari kapag nabubuhay ang isang negosyo nang lampas sa mga taong nagnais nito. Ngunit ang sinumang nakaaalam nito — ang sinumang nakakita na nananatiling pareho ang kasuotan habang nagbago ang lahat ng iba pa — ay may dalang responsabilidad na iilan lamang ang mayroon: alam niya na ang isang brand, gaano man katatag, gaano man kamahal, ay isang kasuotan lamang. At

ang isang kasuotan, gaano man kaganda, ay hindi kailanman lumakad nang mag-isa. Laging may isang tao, sa loob, na nagpapakilos dito.

Mga Blind Test, Presyo, Pamilihan

May isang sandali, sa bawat negosyong karapat-dapat sa pangalan nito, kung kailan hinuhubaran ang produkto ng pangalan nito at inilalagay sa harap ng isang estranghero nang walang etiketa. Tinatawag itong blind test, at sa loob ng ilang minuto ay may nangyayaring bihira: kailangang tumayo nang mag-isa ang produkto, nang walang kasuotan, nang walang brand, nang walang kuwentong itinayo ng isang tao sa paligid nito. Marahil ito ang tanging sandali ng katotohanang kusang ipinagkakaloob ng buong sistemang industriyal sa sarili — at hindi nagkataon na itinatanghal ito sa isang laboratoryo, na may kontroladong mga baryabol, na para bang masyadong mapanganib ang katotohanan upang pakawalan sa tunay na mundo.

May sinasabi ang blind test sa nagpapagawa nito na hindi komportable: kung minsan ang pinakamahusay na produkto ay hindi ang pinakamabenta, at ang pinakamabenta ay hindi ang pinakamahusay. Ang lasa, ang pakiramdam, ang kalidad na nadarama sa dilim ng pagsubok ay madalas na hindi tumutugma sa ranggo ng benta sa liwanag ng araw. Ang puwang na ito sa pagitan ng pipiliin natin nang nakapikit at ng binibili natin nang nakadilat ay ang eksaktong sukat kung gaano mas mabigat ang brand, ang kasuotan, ang kuwento kaysa sa bagay mismo.

Pagkatapos ay dumarating ang presyo. Dapat sanang ang presyo ang tapat na salin ng halaga sa isang numerong pinagkakasunduan ng lahat. Ngunit ang presyo, halos palagi, ay hindi sumusukat ng halaga: sinusukat nito kung gaano kahandang maniwala ang mga

tao na umiiral ang halagang iyon. Dalawang produktong lumabas na magkapareho sa iisang blind test ay maaaring magkaroon ng lubhang magkaibang presyo, at walang sinasabi ang agwat tungkol sa pagkakaiba ng kalidad — sinasabi nito ang pagkakaiba ng salaysay. Ang presyo, sa ganitong kahulugan, ay hindi kailanman isang katotohanang matematikal. Isa itong pananampalatayang ginawang numero.

At sa wakas ang pamilihan, ang lugar kung saan naghahalo ang lahat ng ito at hinahatulan bilang isa: produkto, brand, presyo, persepsiyon. Hindi kinakailangang ginagantimpalaan ng pamilihan ang pinakamahusay. Ginagantimpalaan nito ang nagtatagumpay na mapili, na ibang bagay, kung minsan ay kabaligtaran pa. Maaaring taglay ng isang negosyo ang pinakatapat na produkto sa sektor nito at matalo pa rin sa isang kakumpitensiyang nagkuwento lamang ng mas kapani-paniwalang istorya. Hindi walang-kinikilingang hukom ng kalidad ang pamilihan: isa itong kolektibong salamin kung gaano marunong o hindi marunong ang mga tao, bilang kabuuan, na makilala ang diwa mula sa salaysay.

Ang sinumang nagtrabaho nang sapat na katagal sa loob ng mekanismong ito ay may dalang kaalamang halos isang pasanin: alam niyang nagsasabi ng totoo ang blind test, nagsasabi ng paniniwala ang presyo, at sinasabi lamang sa iyo ng pamilihan kung sino ang nanalo — hindi kailanman kung sino ang tama. Ang pamumuhay kasama ng pagkakaibang ito, at patuloy pa ring maniwala na karapat-dapat manalo ang tapat na produkto, ay marahil ang huling anyo ng idealismong natitira sa mga nakakita sa sistema mula sa loob.

Patalastas, mga Layunin, Badyet

Bawat taon, sa isang inaasahang punto ng kalendaryo ng kompanya, may isang taong umuupo sa isang silid at nagpapasya kung magkano ang magagastos upang maalala.

Ito, sa huli, ang tunay na kahulugan ng badyet sa patalastas: hindi ito ang gastos ng isang produkto, ito ang presyong ibinabayad upang manatiling naroroon sa isip ng isang taong hindi kailanman humiling na isipin ito. Isinisilang ang pagpaplano ng patalastas bilang isang agham — mga tsart, mga kurba ng penetrasyon, pinakamainam na dalas ng pagkakalantad — ngunit sa pinakamalalim na diwa nito ay isa itong organisadong pagpupumilit. Hinihiling nito sa mundo, nang may pamamaraan at may pera, na magbigay ng puwang sa isang kaisipang kung hindi ay hindi kailanman iiral.

Ang mga layuning nakakabit sa badyet na iyon ay halos laging may parehong anyo: mga porsiyento ng paglago, mga market share na sasakupin, kamalayang itatayo sa isang target na bilang ng mga tao. Mga lehitimong layunin ang mga ito, nasusukat, naipagtatanggol sa isang pulong. Ngunit ang mga ito rin, halos palagi, ay mga layuning naulila sa tanong na dapat sanang nauna sa kanila: paglago kumpara sa ano, upang makarating saan, upang paglingkuran sino. Nagiging layunin sa sarili nito ang numero. Ang dahilan kung bakit dapat mahalaga ang numerong iyon ay nawawala, quarter pagkatapos ng quarter, sa karera upang maabot ito.

Ang badyet, sa wakas, ang pinakatapat na patunay ng tunay na mga prayoridad ng isang negosyo — mas tapat kaysa sa anumang mission statement na nakalimbag sa isang pader. Maaari mong isulat ang anumang pangungusap na gusto mo tungkol sa mga pinahahalagahan ng organisasyon, ngunit kung saan napupunta

ang pera ang tunay na nagsasabi sa iyo kung ano ang mahalaga. Ang isang negosyong nagsasabing naniniwala ito sa produkto at ginagastos ang malaking bahagi ng badyet nito upang magmukha itong iba sa kung ano ito ay nakasagot na, nang hindi sinasadya, sa tanong na walang direktang nagtanong dito: ano ang tunay mong pinaniniwalaan.

May isang tanong na bihirang itanong sa mga pulong na ito, at marahil ito lamang ang mahalaga: kung talagang ang produkto ang ipinapangako natin, kakailanganin pa ba nating gastusin ang lahat ng ito upang makilala ito? Ang patalastas, sa pinakadalisay nitong anyo, ay dapat sanang alingawngaw lamang ng isang halagang umiiral na. Nagiging ito, nang madalas, ang pagtatangkang gumawa ng alingawngaw para sa isang halagang hindi pa nakagagawa ng anumang ingay nang mag-isa.

Alam ng sinumang nagplano ng mga badyet nang maraming taon na sa likod ng bawat numero ay may tahimik na pustahan: na ang pag-uulit ng isang bagay nang sapat na beses, sa sapat na dami ng tao, ay gagawin itong totoo. Kung minsan ay gumagana ito. Ngunit kapag gumagana ito nang hindi talaga karapat-dapat ang produkto, ang tagumpay na iyon ay hindi panalo ng negosyo. Patunay lamang ito na ang kalooban ng tao, kapag ginamit nang may sapat na pagpupumilit, ay kayang paniwalain ang sinuman sa anuman — pati ang sarili nito.

Benta, Paglulunsad, mga Pre-order

Bago pa man talagang umiral ang produkto sa mga istante, may isang numerong umiiral na: kung gaano karami nito ang mabebenta. Ang pagpaplano ng benta ay, sa ganitong kahulugan, isang pananampalatayang nakadamit-agham — ipinapalagay ang hinaharap na para bang nangyari na ito, at ginugugol ang

natitirang bahagi ng taon sa pagsisikap na itugma ang realidad sa hulang iyon, anuman ang kailangan upang magkatotoo ito.

Ang paglulunsad ang sandali kung kailan nagiging publiko ang pananampalatayang ito. Isa itong araw na itinatayo nang may parehong ingat na inilalagay sa pagtatayo ng isang seremonya — dahil sa diwa ay seremonya nga ito: isang kolektibong ritwal kung saan ipinapahayag ng negosyo sa mundo na may bagong bagay na handa nang tanggapin. Ngunit sa likod ng mga ilaw ng paglulunsad ay halos laging may mas matanda, mas hindi masabing pagkabalisa: ang malaman, bago pa man tumugon ang publiko, kung ang numerong hinulaan ilang buwan na ang nakaraan sa isang saradong silid ay mananatili o guguho sa mga unang tunay na linggo.

At pagkatapos ay ang mga pre-order — ang unang tunay na bilang, bago ang aktuwal na benta, bago pa man mahawakan ang produkto ng mga tunay na tatanggap nito. Ang mga pre-order ay pulsong kinuha nang masyadong maaga: sinasabi nito sa iyo kung gaano karami ang pagnanais bago ang karanasan, hindi kung gaano karami ang halagang iiral pagkatapos. Maaaring ipagdiwang ng isang negosyo ang napakataas na bilang ng mga pre-order at matuklasan, ilang buwan pagkatapos, na hindi nakaligtas ang pagnanais sa pakikipagtagpo sa tunay na bagay. Ang kabaligtaran, nang mas bihira, ay totoo rin: mga produktong isinilang nang tahimik, walang pre-order na nagbibigay-katwiran sa kanila, na kalaunan ay nakatagpo nang mag-isa, dahan-dahan, ng isang tiwalang hindi kailanman hinulaan ng anumang tanggapan ng benta.

May isang bagay na lubhang makatao, at kasabay nito ay lubhang malupit, sa buong mekanismong ito: hinihiling sa isang numero na hulaan ang isang pagnanais na pag-aari ng mga taong hindi pa

nakakikilala sa bagay. Pinaplano ang pagsalubong bago pa malaman kung may sasalubungin. At kapag hindi tumugma ang numero, bihirang mapunta ang sisi sa gumawa ng hula — napupunta ito sa gumawa ng produkto, sa nagpahayag nito, sa sinumang mas malapit sa tunay na bagay at mas malayo sa spreadsheet.

Alam ng sinumang nakaranas ng sapat na paglulunsad upang malaman ang ritmo nito na ang araw ng paglulunsad ay hindi kailanman ang araw ng katotohanan. Ito lamang ang unang araw kung kailan nagsisimula ang hula, dahan-dahan, na makatagpo ng tunay na gusto ng mga tao — isang pagtatagpong hindi kailanman tunay na mapapalitan ng anumang badyet, anumang plano, anumang bilang ng pre-order.

Transfer Price, Tubo, Operating Margin

Ang transfer price ang unang tapat na numero sa buong kadena, at ito rin ang pinakanakatago. Ito ang aktuwal na sinisingil ng negosyo sa bawat yunit na ibinebenta sa distributor nito, bago pa palakihin ang presyong tingi ng mga patong, ng mga margin ng iba, ng mga binuong persepsiyon. Ito ang numerong hindi kailanman ipapakita ng anumang patalastas, dahil hindi ito nagkukuwento ng pangarap: nagkukuwento ito ng gastos, dagdag ang isang margin, dagdag ang pananatiling buhay ng isang istruktura.

Ang tubo ang natitira sa numerong iyon pagkatapos mabayaran ang lahat ng iba pa — ang mga tao, ang mga hilaw na materyales, ang mga upa, ang mga makina, ang interes, ang mga buwis. Ang tubo, sa sarili nito, ay hindi mabuti ni masama: patunay lamang ito na gumastos ang isang organisasyon nang mas mababa kaysa sa kinita nito, at nakaligtas pa ng isang taon. Ang problema ay

hindi kailanman ang tubo mismo. Nagsisimula ang problema kapag tumigil ang tubo sa pagiging bunga ng isang produktong mahusay ang pagkakagawa at naging tanging layuning nagbibigay-katwiran sa bawat desisyon sa itaas ng daloy — maging ang mga binabayaran nang tahimik ng produkto, o ng mga taong gumagawa nito.

Ang operating margin ang pinakamalamig at pinakatapat na bersiyon ng buong usapang ito: isang porsiyento, kinukuwenta quarter pagkatapos ng quarter, na nagsasabi sa iyo kung gaano kaepisyenteng ginagawang tubo ng isang negosyo ang kita nito. Ito ang numerong unang tinitingnan ng mga analyst bago ang anumang iba, dahil hindi ito nagsisinungaling tungkol sa mga hangarin — ang kinalabasan lamang ang sinusukat nito. Ngunit dahil mismo rito, ang operating margin ay maaaring maging pinakatahimik na paniniil sa lahat: isang porsiyentong kailangang ipagtanggol quarter pagkatapos ng quarter, kahit ang pagtatanggol dito ay nangangahulugan ng pagputol sa hindi agad lumilitaw sa numero — kalidad, pagpapanatili, mga tao, ang panahong kakailanganin ng isang produkto upang magawa nang mahusay sa halip na magawa nang mabilis.

May isang tanong na hindi kailanman itinatanong ng tatlong numerong ito, kapag pinagsama: ang margin na ipinagtatanggol natin — ipinagtatanggol ba natin ito upang patuloy na gawin ang ipinanganak tayong gawin, o upang patuloy lamang na umiral bilang isang istruktura? Dalawang magkaibang sagot ang mga ito, at ang ikalawa, kapag nanaig nang walang nakapapansin, ang huling yugto ng tahimik na krisis na tinatalakay ng aklat na ito: isang negosyong tumigil nang magtanong kung bakit ito umiiral, at nililimitahan ang sarili sa pagprotekta, quarter pagkatapos ng quarter, sa karapatang patuloy na gawin ito.

Alam ng sinumang nakakita sa mga numerong ito nang malapitan, nang maraming taon, ang isang bagay na bihirang sabihin nang malakas: ang transfer price, ang tubo, ang operating margin ay laging nagsasabi sa iyo ng kalusugan ng isang istruktura. Hindi nila kailanman sinasabi, nang mag-isa, kung naglilingkod pa ang istrukturang iyon sa dahilang ipinanganak ito. Hindi nakasulat ang sagot na iyon sa anumang balance sheet. Kailangan itong hanapin sa ibang lugar — sa mga taong nananatili nang sapat na katagal upang maalala ito, at sapat na tapat upang sabihin ito.

Ang mga Pabrika at ang Produksiyon ng Naibenta Na

May isang pagkakaibang kakaunti ang nakaaalam sa labas ng isang negosyo, at natututunan nang maaga at sa sariling gastos ng sinumang nagtatrabaho sa loob nito: hindi mo ginagawa ang kailangan, ginagawa mo ang naibenta na. Hindi hinahabol ng pabrika ang isang pangangailangan. Hinahabol nito ang isang order na napirmahan na, isang numerong naipangako na sa isang kliyente, isang distributor, isang pamilihang nagsabi ng oo bago pa nagawa ang unang yunit.

Tahimik nitong binabaligtad ang mismong kahulugan ng produksiyon. Ang produkto, na sa pinagmulan nito ay sagot sa isang inisip na pangangailangan, ay nagiging sa pabrika ang mekanikal na bunga ng isang kontratang sarado na. Ang tanong na gumagabay sa bawat shift, bawat linya, bawat lingguhang plano ay hindi na “ano ang kailangan ng mundo” kundi “gaano karami na ang naipangako nating ihahatid.” Walang panahon ni mandato ang pabrika na magtanong ng anumang iba pa.

At sa loob ng mekanismong ito, ang produksiyon ng naibenta na ay nagiging isang walang-hanggang habulan: gumagawa upang tuparin ang naibenta na, at nagbebenta pa nang higit dahil ang

pabrika, kapag napaandar na, ay kailangang patuloy na kumilos upang bigyang-katwiran ang sarili. Ang isang linyang nakatigil ay kasinlaki ng gastos ng isang linyang gumagawa — madalas ay mas malaki pa — at lumilikha ito ng tahimik na presyon, hindi kailanman sinasabi sa anumang opisyal na dokumento, na magbenta hindi dahil kailangan ito ng mundo, kundi dahil kailangan ng pabrika na patuloy na gumawa.

Dito nanganganib ang produkto sa ikalawa nitong pagtataksil, pagkatapos ng naikuwento na sa ibang bahagi ng mga pahinang ito: hindi na sapat na sumagot ito sa isang tunay na pangangailangan. Kailangan muna nitong sumagot sa pangangailangang panatilihing tumatakbo ang pabrika. Natututo ang sinumang nagtatrabaho sa loob ng sistemang ito nang maraming taon na kilalanin ang sandaling bumaligtad ang ayos ng mga bagay — kapag hindi na nagbebenta dahil may nagawang kapaki-pakinabang, kundi gumagawa dahil may naibenta na na hindi na kayang hindi ihatid ng istruktura.

Hindi ito paghatol sa pabrika mismo. Ang pabrika, kapag tiningnan nang mag-isa, ay isang katawang sumusunod lamang sa utos. Ang pagtataksil, kapag nangyari, ay nangyayari sa mas itaas ng daloy — sa lumalaking layo sa pagitan ng nagpapasya kung gaano karami ang ibebenta at ng sinumang, sa pabrika, ay kailangang isalin ang desisyong iyon sa mga oras, materyales, shift, ang tunay na pagod ng mga tunay na tao. Laging dumarating ang naibentang numero bilang isang utos mula sa itaas. Ang pantaong gastos ng paggawa nito ay laging nananatili, sa halip, sa ibaba — kung saan hindi ito kailanman ipinapakita ng anumang tsart ng benta.

Benta, Gastos, at mga Pakinabang

Bawat buwan, sa bawat negosyong may paggalang sa sarili, may isang taong muling nagbubukas ng parehong spreadsheet at naghahambing ng dalawang hanay: ang pumasok, ang lumabas. Isa itong ritwal na sobrang paulit-ulit kaya tila neutral, halos siyentipiko. Ngunit sa loob ng paghahambing na iyon nakatago ang isa sa pinakatahimik at pinakamapagpasyang pagpili ng anumang organisasyon: kung ano ang binibilang bilang gastos, at kung ano ang binibilang bilang pakinabang.

Sinasabi ng pagsusuri ng benta, nang may katumpakan, kung ano ang gumalaw: ilang yunit, kanino, saan, kailan. Tapat na datos ito sa ibabaw — walang iniiwang puwang para sa interpretasyon, ang mga numero ay kung ano sila. Ngunit ang parehong katapatang nagpapakatiwala sa datos ay nagpapabulag din dito: hindi kailanman pinag-iiba ng pagsusuri ng benta ang bumili dahil sa tunay na pangangailangan at ang bumili dahil sa nakasanayan, ang babalik at ang hindi na kailanman babalik, ang kliyenteng tunay na nakuha ang loob at ang kliyenteng hindi pa lamang nabibigo.

Pagkatapos ay dumarating ang cost-benefit analysis, na nangangakong maging pinakamakatwirang silid sa buong negosyo — ang lugar kung saan sa wakas ay nauuwi ang bawat desisyon sa paghahambing ng mga numerong maihahambing. Ngunit nagtatago ang katwirang ito ng isang naunang pagpili, halos hindi kailanman pinag-uusapan nang hayagan: sino ang nagpapasya kung ano ang napupunta sa hanay ng gastos at kung ano ang napupunta sa hanay ng pakinabang. Maaaring bilangin bilang gastos ang oras ng isang tao. Ang sikolohikal na pasanin niya, halos hindi kailanman. Maaaring bilangin bilang nawalang pakinabang ang pangmatagalang pinsala sa reputasyon. Ang pantaong pagkasira na naiwasan sa pagpigil dito, halos hindi

kailanman. Tila obhetibo ang pagsusuri dahil gumagamit ito ng mga numero, ngunit sinusukat lamang ng mga numero ang ipinasya ng isang tao, nang maaga, na nasusukat.

Ito ang pinakamapanganib na bulag na bahagi ng bawat planong pangkorporasyon: maaari kang bumuo ng isang pagsusuring ganap na lohikal, magkakaugnay sa loob, naipagtatanggol sa harap ng anumang lupon ng mga direktor — at hindi pa rin isinama, mula sa simula pa lamang, ang pinakamahalagang baryabol, dahil lamang walang handang kahon ang baryabol na iyon sa spreadsheet. Ang pantaong gastos ng isang desisyon, ang pakinabang ng pagtupad sa isang pangako kahit hindi na ito kapaki-pakinabang, ang halaga ng isang ugnayang itinayo sa loob ng maraming taon at winasak sa iisang quarter: wala sa mga bagay na ito ang madaling magkasya sa isang hanay. At ang hindi magkasya sa isang hanay, sa napakaraming negosyo, ay simpleng hindi umiiral.

Alam ng sinumang gumawa ng mga pagsusuring ito nang maraming taon na ang huling numero, gaano man kahigpit, ay laging nagkukuwento ng bahagyang istorya — hindi dahil mali ito, kundi dahil nagpasya na ito, bago pa man nagsimula ang pagbibilang, kung ano ang karapat-dapat bilangin. Ang tunay na cost-benefit analysis, ang hindi kayang gawin nang mag-isa ng anumang spreadsheet, ay ang pagtatanong kung ano ang pinili mong hindi tingnan, at bakit.

Mga Resulta at Tubo

Laging may isang takdang araw sa kalendaryo kung kailan binabasa nang malakas ang mga resulta. Isang silid, isang screen, isang serye ng mga numerong ipinoproyekto na nagpapasya, sa loob ng ilang minuto, kung ang taon ay tagumpay o kabiguan —

anuman ang lahat ng tunay na nangyari sa labindalawang buwang ibinubuod ng numerong iyon.

May kapangyarihan ang mga resulta ng benta na wala sa anumang ibang bilang ng kompanya: binubura nila ang konteksto. Hindi nila sinasabi sa iyo kung ilang beses nakalutas ang isang tao ng problemang hindi kailanman susukatin ng anumang ulat, hindi nila sinasabi sa iyo ang tungkol sa kliyenteng nanatiling tapat sa kabila ng isang pagkakamali, hindi nila sinasabi sa iyo ang tungkol sa pagsisikap na ginugol upang hindi masira ang isang pangakong ginawa ilang taon na ang nakaraan. Sinasabi lamang nila kung tumaas o bumaba ang numero kumpara sa ibang numero — ang noong nakaraang taon, o ang nasa badyet. Ang lahat ng iba pa, gaano man katotoo, gaano man kamakatao, ay hindi kailanman lumilitaw sa slide.

At pagkatapos ay ang tubo, binabasa kaagad pagkatapos, na dapat sanang buod ng lahat ng ito — ngunit sa totoo ay huling alingawngaw lamang ng isang libong desisyong ginawa ilang buwan na ang nakaraan, ang ilan ay mabuti, ang ilan ay masama, ang ilan ay tama sa maling dahilan at ang ilan ay mali sa tamang dahilan. Ang taunang tubo ay may dalang parehong awtoridad ng isang hatol at parehong pagkabulag ng isang hatol: hinahatulan nito ang kinalabasan, hindi ang landas. Maaaring magkaroon ang isang negosyo ng napakahusay na taon ng tubo na itinayo sa mga pagpiling magiging napakamahal pagkalipas ng tatlong taon, at isang nakabibigong taon ng tubo na itinayo sa mga pagpiling maghahatid ng halagang wala pang makakikilala.

May isang bagay na halos panrelihiyon sa paraan ng paghihintay sa dalawang bilang na ito — benta at tubo — bawat taon: sila ang huling paghuhukom, ang hatol na nagpapawalang-sala o nagkokondena sa isang buong organisasyon, madalas ay anuman

kung gaano karaming tapat na trabaho, gaano karaming tunay na pagsisikap, gaano karaming katapatan sa dahilang nagtatag ang tumakbo sa taong katatapos lamang. Ang isang negosyong tahimik na nagtaksil sa sarili nitong layunin ay maaaring maglabas ng napakahusay na resulta. Ang isang negosyong nanatiling tapat dito ay maaaring maglabas ng nakabibigong resulta. Ang numero lamang ay hindi kailanman nakapag-iiba sa dalawa.

Alam ng sinumang naghintay sa mga resultang ito taon-taon, silid pagkatapos ng silid, na ang araw na binabasa ang mga ito ay hindi kailanman ang araw na natutuklasan ang katotohanan ng isang negosyo. Ito lamang ang araw na natutuklasan mo kung gaano karami ng katotohanang iyon, anuman ito, ang nagiging isang numerong mababasa ng lahat sa parehong paraan — kahit ang numerong iyon, nang mag-isa, ay hindi kailanman nakapagsabi ng tanging bagay na tunay na mahalaga: kung ginagawa pa ng negosyo ang ipinanganak itong gawin.

Tubo, mga Shareholder, at mga Dibidendo

Sa dulo ng bawat kadena — ang produkto, ang pabrika, ang benta, ang tubo — dumarating ang sandaling hinahati ang kinita. Hindi lahat nauubos, hindi lahat muling ipinupuhunan: ibinabalik ang isang bahagi sa sinumang naglagay ng kapital, sa anyo ng dibidendo. Ito ang huling kawing ng kadena, at kasabay nito ang pinakatahimik, dahil halos walang sinuman sa labas ng isang boardroom ang tunay na nakaaalam kung paano narating ang bilang na iyon.

Ang dibidendo ay dapat sanang, sa pinakadalisay nitong anyo, isang pasasalamat na ibinigay sa mga numero: may isang naniwala sa isang hangarin bago pa ito namunga, isinapanganib ang pera nang walang garantiya, at ngayon ay tumatanggap ng bahagi ng

ibinunga ng hangaring iyon. Ngunit sa pagitan ng orihinal na hangarin at ng dibidendo ngayon, madalas, wala nang tuwirang sinulid. Ang shareholder na nagpapalit ng tseke ay maaaring hindi kailanman nakaalam, o nagnais na malaman, kung bakit isinilang ang negosyong iyon. Bumili siya ng bahagi, hindi ng kuwento. Tumatanggap siya ng bunga nang hindi kailanman nakilala ang puno.

Lumilikha ito ng layong hindi itinatala ng anumang balance sheet: ang layo sa pagitan ng nagtatrabaho upang mabuo ang kinita at ng tumatanggap nito nang hindi kailanman lumakad sa pabrika, sa pagsisikap, sa araw-araw na katapatan sa dahilang nagtatag. Hindi ito di-makatarungan sa sarili nito — laging may ganitong kasunduan ang kapital sa panahon: nakikipagsapalaran ngayon, kumikita bukas, kahit wala ito sa bukas na ginawa nitong posible. Ngunit isa itong kasunduang, kapag inulit nang ilang dekada, sa mga salinlahi ng mga shareholder na nagsusunuran nang hindi kailanman nagtatanong, ay nauuwi sa paghungkag sa kinita ng orihinal nitong kahulugan. Nagiging annuity ito. At ang isang annuity, ayon sa kahulugan, ay hindi na nagtatanong kung bakit — nagtatanong lamang ito kung magkano, at kailan.

Gayunman, dito mismo, sa halos nakalimutang puntong ito ng kadena, hinihiling ng aklat na bumalik. Hindi upang akusahan ang tumatanggap ng dibidendo na hindi siya karapat-dapat sa kanyang natatanggap. Kundi upang ipaalala sa kanila — sa kanila, bago kaninuman — na sa likod ng numerong iyon ay mayroon pa rin, sa kung saan, isang kalooban ng tao na nagnais na umiral ang isang bagay para sa isang tiyak na dahilan. Ang isang shareholder na huminto sandali upang itanong kung ano ang dahilang iyon, bago tumingin lamang sa bilang na idineposito, ay gagawa ng isang bagay na hindi kailanman tunay na hiniling sa kanya ng anumang

taunang pulong: babalik siya sa pagiging isang tao, hindi lamang tagadala ng mga sapi.

Ito, sa huli, ang huling patutunguhan ng aklat na ito. Hindi ang mga empleyadong nagsasagawa, hindi ang mga ehekutibong nangangasiwa — kundi ang sinumang may-ari, sa papel, ng layunin kung bakit nagsimula ang lahat ng ito. Sa kanila, higit kaninuman, nabibilang ang tanong na hindi kailanman masasagot nang mag-isa ng anumang dibidendo: naglilingkod pa ba ako sa dahilang isinilang ang bagay na ito, o sa ani lamang nito?

Quarterly Report

Tuwing tatlong buwan, humihinto ang isang negosyo at ikinukuwento ang sarili nitong istorya. Hindi sa malayang mga salita, kundi sa loob ng isang takdang anyo, magkapareho para sa bawat kompanya sa mundo na sumasagot sa isang pampublikong pamilihan: kita, gastos, margin, mga hula para sa susunod na quarter. Isa itong ritwal na napakaikli — ilang linggong paghahanda, isang oras na presentasyon — kaya tila halos walang panganib. Ngunit maaaring ito ang ritwal na nagbago, nang higit sa anumang iba, sa paraan ng pag-iisip ng isang negosyo tungkol sa sarili sa paglipas ng panahon.

Bago umiral ang obligasyong ito, maaaring isipin ng isang negosyo ang sarili nito sa loob ng mga dekada. Maaaring magtanim ang isang nagtatag ng binhi nang alam niyang mamumunga ito pagkalipas ng sampung taon, at walang magtatanong sa kanya tuwing tatlong buwan kung gaano na ito lumaki. Binago ng quarterly report ang yunit ng pagsukat ng panahon ng kompanya: mula sa mga taon tungo sa mga buwan, mula sa mga proyekto tungo sa mga siklo, mula sa bisyon tungo sa hulang agad na napapatunayan. Hindi ito neutral na pagbabago. Isa itong

pagbabago sa mismong paraan kung paano pinahihintulutang mag-isip tungkol sa hinaharap ang isang kalooban ng tao.

Dahil ang isang desisyong mangangailangan ng tatlong taon upang mamunga ng tunay nitong bunga ay nagiging, sa loob ng ritmo ng quarter, halos imposibleng ipagtanggol: kailangan itong bigyang-katwiran ng gumawa nito tuwing siyamnapung araw, magpakita ng nasusukat na pag-unlad kahit ang mismong kalikasan ng desisyon ay mangangailangan ng pasensiya, katahimikan, panahong hindi ipinagkakaloob ng kalendaryong pampinansiyal. Kaya, dahan-dahan, natututo ang mga negosyo na piliin lamang ang maipakikita sa tamang oras para sa susunod na ulat — hindi kinakailangang ang tunay na kailangan, kundi ang maikukuwento sa isang slide sa loob ng tatlong buwan.

Ang quarterly report, sa ganitong kahulugan, ay hindi lamang sumusukat ng mga resulta: hinuhubog nito, quarter pagkatapos ng quarter, ang uri ng pag-iisip na kaya pa ng isang negosyo. Natututo ang sinumang nabubuhay sa loob ng ritmong ito nang maraming taon na mag-isip sa mga bintana ng siyamnapung araw, kahit alam ng mas tapat niyang bahagi na may ilang bagay — isang produktong mahusay ang pagkakagawa, isang ugnayan sa kliyente na itinayo sa paglipas ng panahon, ang alaala kung bakit isinilang ang negosyo — na hindi nasusukat ni naitatayo sa isang quarter.

May isang tanong na bihirang pumasok sa mga ulat na ito, at maaaring ito lamang ang patuloy na itinatanong ng aklat na ito mula sa mga pahina nito: ano ang gagawin natin nang iba, ngayong quarter, kung walang humihiling sa ating patunayan ito sa loob ng siyamnapung araw? Ang sagot sa tanong na iyon, halos laging hindi sinasabi, ay mas maraming sinasabi tungkol sa kaluluwa ng isang negosyo kaysa sa sasabihin kailanman ng anumang numerong nailathala na.

Ang Pamunuan

Isinisilang ang management bilang isang teknikal na salita at nagiging, halos nang walang nakapapansin, isang sariling uri ng tao. Hindi na lamang ito ang kilos ng pamamahala — pag-oorganisa ng mga mapagkukunan, pag-uugnay ng mga tao, paggawa ng mga desisyon tungo sa isang pinagsasaluhang layunin. Nagiging isa itong pagkakakilanlan, isang karera, isang sariling wikang natututunan sa mga nakalaang paaralan bago pa man mahawakan ng sariling kamay ang produktong balang araw ay kailangang pamahalaan.

Ito ang tahimik na kabalintunaan ng makabagong pamunuan: maaari kang maging napakahusay sa pamamahala nang hindi kailanman minahal, o kahit tunay na nakilala, ang bagay na pinamamahalaan mo. Maaaring lumipat ang isang manager mula sa isang sektor patungo sa iba — mula sa pagkain tungo sa pananalapi, mula sa moda tungo sa parmasyutiko — dala ang parehong mga teknik, ang parehong mga spreadsheet, ang parehong wika ng mga layunin at tagapagpahiwatig, dahil ang management, sa pinakadalisay nitong anyo, ay nakumbinsi ang sarili na isa itong unibersal na agham, nailalapat sa anumang nilalaman anuman ang kahulugan ng nilalamang iyon sa mga nabubuhay rito.

Ngunit ang isang negosyo ay hindi kailanman isang hanay lamang ng mga prosesong dapat i-optimize. Isa itong orihinal na kalooban, isinakatawan sa isang produkto, isinusulong ng mga taong, sa karamihan ng pagkakataon, ay hindi pumili sa kaloobang iyon — minana nila ito, inako, pinirmahan sa isang kontrata. Ang pamunuan, kapag nakalimutan ito, ay nagsisimulang patakbuhin ang negosyo na para bang maipagpapalit ito sa anumang iba: parehong mga KPI, parehong mga modelo ng pamumuno,

parehong mga reorganisasyong kinopya mula sa isang manwal na gumana sa ibang lugar, sa ibang konteksto, para sa ibang dahilang nagtatag na ganap na naiiba.

Ang pinakamahusay na manager, sa sistemang ito, ay hindi laging ang pinakanakauunawa sa orihinal na dahilan ng negosyo. Madalas ay siya ang pinakamarunong kumilos sa loob mismo ng istruktura — kung paano basahin ang isang pulong, kung paano asahan ang isang panganib na pampulitika, kung paano iharap ang isang resulta sa pinakakanais-nais na liwanag. Tunay na mga kasanayan ang mga ito, kung minsan ay mahalaga pa. Ngunit mga kasanayan ang mga ito tungkol sa istruktura, hindi tungkol sa layunin. At kapag ang isang organisasyon ay nagtataas ng puwesto, salinlahi pagkatapos ng salinlahi, sa sinumang marunong kumilos sa loob ng istruktura nang higit sa sinumang nakaaalala sa layunin, tumitigil ang pamunuan sa paglilingkod sa kaloobang nagtatag at dahan-dahang nagsisimulang palitan ito.

May malinaw na pagkakaiba, na iilan lamang ang natututong makita hangga't hindi nila ito naranasan nang malapitan, sa pagitan ng pamamahala sa isang negosyo at paglilingkod dito. Ang una ay nag-o-optimize ng anumang matagpuan niya. Ang ikalawa ay laging nagtatanong, bago mag-optimize ng anuman, kung ang pagbubutihin niya ay tapat pa sa dahilan kung bakit nagsimula ang lahat. Ang pamunuan, sa pinakamahusay nitong anyo, ay dapat laging ang ikalawang bagay na ito na nakadamit-teknik. Napakadalas, sa paglipas ng panahon, ang teknik na lamang ang natitira — ulila sa tanong na sa simula pa lamang ay nagpakailangan dito.

Mga Ehekutibo, Middle Manager, Kawani

Bawat negosyo, lampas sa isang tiyak na laki, ay nag-oorganisa ng sarili sa mga patong. Sa itaas, ang mga ehekutibo, na nagpapasya ng direksiyon. Sa gitna, ang mga middle manager, na nagsasalin ng direksiyong iyon sa mga kongkretong gawain. Sa ibaba, ang mga kawani, na nagsasagawa ng mga gawain nang halos hindi kailanman nakikita, nang buo, ang direksiyong pinagmulan ng mga ito. Isa itong episyenteng piramide, pinag-aralan nang ilang dekada ng mga paaralan ng pamamahala ng organisasyon. Ngunit isa rin itong, nang tahimik, makinang nagpaparami ng layo sa pagitan ng nagpapasya at ng nagdadala ng desisyon.

Madalas ay nabubuhay ang ehekutibo sa wikang iba sa wika ng produkto. Nagsasalita siya ng estratehiya, ng posisyon, ng pangmatagalang bisyon — mga kategoryang kailangan, ngunit maaaring manatiling nakabitin nang maraming taon sa ibabaw ng kongkretong realidad nang hindi kailanman tunay na nahihipo ito. Maaaring gugulin ng isang ehekutibo ang isang buong karera nang hindi kailanman nahawakan ang produktong ibinebenta ng kanyang kompanya, nang hindi kailanman nakausap ang taong gagamit nito. Nagpapasya siya batay sa mga ulat na inihanda ng iba para sa kanya, sa mga numerong tinipon ng iba para sa kanya. Ang layo niya sa lupa ay hindi personal na kapintasan: likas itong bunga ng posisyong inookupa niya.

Ang middle manager ang pinakatrahikong pigura ng piramideng ito, dahil nabubuhay siya mismo sa punto ng pinakamatinding tensiyon: kailangan niyang isalin sa mga kongkretong layunin ang isang direksiyong madalas ay hindi niya pinili at hindi niya kontrolado, at kailangan niyang gawin ito sa harap ng mga tao — ang mga kawaning nasa ilalim niya — na magbabayad sa pamamagitan ng kanilang araw-araw na pagsisikap para sa bawat

pagpiling ginawa sa ibang lugar. Alam ng middle manager ang dalawang wika, ang wika ng estratehiya at ang wika ng pagsasagawa, at dahil dito siya ang nagdadala ng pinakamabigat na pasanin: alam niya ang hinihingi mula sa itaas, at alam niya kung magkano talaga ang gastos upang maihatid ito sa ibaba. Nabubuhay siya sa isang makitid na pasilyo sa pagitan ng dalawang mundong bihirang direktang mag-usap.

Ang kawani, sa wakas, ay ang sinumang humihipo sa gawain gamit ang sariling kamay araw-araw — ang tawag sa telepono, ang porma, ang linya ng produksiyon, ang naghihintay na kliyente. Siya ang taong pinakamalapit sa tunay na diwa ng negosyo, at kasabay nito ang pinakamalayo sa anumang kapangyarihang baguhin ito. Isinasagawa ng mga kawani ang isang direksiyong ipinasya ng isang taong, halos tiyak, ay hindi alam ang kanilang pangalan. At kung nawalan na ng ugnayan ang direksiyong iyon sa dahilang nagtatag ng negosyo, ang kawani ang unang nakatutuklas nito, araw-araw, sa kongkretong kilos na hinihiling sa kanyang ulitin — nang walang anumang tunay na kapangyarihang itama ito.

Gumagana nang mahusay ang piramideng ito — mga ehekutibo, middle manager, kawani — hangga't malayang dumadaloy ang dahilang nagtatag mula sa itaas pababa, pinananatiling tapat ang bawat patong sa iisang pinagsasaluhang hangarin. Ngunit sa sandaling humina ang dahilang iyon sa itaas, hindi tumitigil sa paggana ang piramide — patuloy itong gumagawa, nagpapasya, nagsasagawa. Tumitigil lamang itong malaman, sa bawat isa sa mga patong nito, kung bakit patuloy nitong ginagawa iyon. At ang pagkakahiwalay na ito, kapag nangyari, ay hindi kailanman nagsisimula sa ibaba. Laging sa itaas ito nagsisimula, at bumababa, patong pagkatapos ng patong, hanggang sa maging tahimik na pasanin ng sinumang, sa dulo ng piramide, ay hindi

kailanman nagkaroon ng anumang boses sa anuman — maliban sa iisang bagay na naiwan sa kanya: ang patuloy na maniwala sa ginagawa niya, o ang tumigil.

Mga Empleyado at mga Antas

Bawat empleyado, sa unang araw niya sa trabaho, ay tumatanggap ng isang bagay bago pa man tumanggap ng gawain: isang antas. Isang titik, isang numero, isang kontraktuwal na baitang na nagsasabi, bago pa siya makapagsalita ng kahit isang salita tungkol sa sarili, kung magkano ang halaga ng kanyang oras, gaano kataas siya makaaakyat, hanggang saan siya kailanman pahihintulutang makarating sa loob ng istrukturang iyon. Ito ang unang pagkakataong nakakatagpo ang isang tao, sa hayag na anyo, ng format na tinatalakay ng aklat na ito mula pa sa mga unang pahina nito.

May hindi maikakailang praktikal na tungkulin ang antas: nagraranggo ito, naghahambing, pinahihintulutan ang isang organisasyon ng libu-libong tao na gumana nang hindi kailangang pag-usapan mula sa simula ang bawat iisang ugnayan. Ngunit ang antas, sa sandaling itakda ito, ay nagsisimulang gumawa ng isang bagay na hindi hayagang sinasabi ng anumang kontrata: nagsisimula itong magtakda hindi lamang ng ginagawa ng isang tao, kundi ng kung ano ang isang tao sa mata ng istruktura. Ang mababang antas ay hindi lamang nagsasabing “mas mababa ang halaga ng gawaing ito.” Sinasabi nito, nang tahimik, “mas kaunti ang bilang ng taong ito” — kahit taglay ng taong iyon, sa kanyang araw-araw na pagsisikap, ang parehong katapatan sa dahilang nagtatag gaya ng may hawak ng pinakamataas na antas.

Dito nagaganap ang isa sa pinakahindi binabanggit na kawalang-katarungan sa mundo ng trabaho: sinusukat ng antas ang posisyon

ng isang tao sa herarkiya, hindi ang lapit niya sa kahulugan. May mga empleyadong mababa ang antas na nakaunawa, nang mas mahusay kaysa sa maraming ehekutibo, kung bakit umiiral ang negosyong iyon at para kanino ito nagtatrabaho. At may mga empleyadong mataas ang antas na matagal nang tumigil sa pagtatanong sa sarili ng tanong na iyon, protektado ng sarili nilang antas mula sa kailanmang pangangailangang itanong ito. Hindi idinisenyo ang sistema ng mga antas upang sukatin ito — hindi nito kaya, dahil hindi nasa kalikasan nito ang pagsukat ng katapatan sa isang layunin. Sinusukat lamang nito ang posisyon ng isang tao sa isang iskalang iginuhit ng iba bago pa nakilala ang taong uupo roon.

At pagkatapos ay may panahon — ang senyoridad, ang mga taong lumipas, ang mga promosyong inaasahan at kung minsan ay hindi dumating — na nakapulupot sa antas sa paraang iilang empleyado lamang, sa simula ng karera, ang nakahuhula. Ang isang antas, kapag naitakda na, ay may hilig na maging isang pagkakakilanlang nabubuhay nang lampas sa gawain mismo: nananatili ang isang tao bilang “ang antas na iyon” kahit nagbago ang trabaho, kahit mas mabilis lumago ang mga responsabilidad kaysa sa numerong nakasulat sa paycheck. Ang antas, sa madaling salita, ay nagsisimula bilang isang sukat at nagtatapos, para sa marami, bilang isang kapalaran.

Alam ng sinumang gumugol ng sapat na taon sa loob ng isang istrukturang may mga antas ang isang bagay na hindi kailanman hayagang sinasabi ng anumang org chart: sinasabi sa iyo ng antas kung saan inilagay ang isang tao, hindi kung sino ang naging taong iyon habang nananatili sa loob nito. At sa tuwing nakalilimutan ng isang negosyo ang pagkakaibang ito — itinuturing ang antas na para bang ito ang tunay na halaga ng isang tao, sa halip na isang simpleng kahon sa isang istruktura — nawawalan ito ng isang

bagay na hindi kailanman maibabalik ng anumang dagdag-sahod: ang tiwala ng sinumang, araw-araw, ay patuloy na gumawa ng kanyang trabaho nang may parehong dedikasyon ng mga nasa itaas, alam na hindi siya kailanman tunay na makikita nang buo.

Mga Tagapagbigay ng Serbisyo

Bawat negosyo, gaano man kalaki, ay hindi kailanman ginagawa ang lahat nang mag-isa. Sa paligid ng pangunahing katawan nito umiikot ang isang buong uniberso ng mga tagapagbigay ng serbisyo — ang mga naglilinis ng mga opisina, ang mga nagbibiyahe ng mga kalakal, ang mga nagpapatakbo ng mga sistemang IT, ang mga sumasagot sa telepono sa ngalan nito, ang mga naghahatid ng pagkain sa kantina. Araw-araw silang naroroon, madalas ay mas palagian pa kaysa sa maraming panloob na empleyado, ngunit halos lagi silang nananatili sa labas ng kuwentong ikinukuwento ng negosyo tungkol sa sarili. Hindi sila lumilitaw sa org chart. Hindi sila iniimbitahan sa mga salu-salo ng kompanya na nagdiriwang ng mga anibersaryo. Opisyal, hindi sila ang negosyo — kahit ang negosyo, kung wala sila, ay titigil sa paggana sa loob ng iisang araw.

Nabubuhay ang tagapagbigay ng serbisyo sa isang natatanging kalagayan: nasa loob siya ng araw-araw na buhay ng organisasyon, alam niya ang mga pasilyo nito, ang mga ritmo nito, kung minsan ay pati ang mga lihim na hindi binabanggit na lumilitaw lamang sa sinumang nananatili nang sapat na katagal sa parehong mga espasyo — ngunit nananatili siya, ayon sa kontrata at sa kultura, isang tagalabas. Ang pormal na layong ito ay nagpapahintulot sa negosyo ng isang bagay na bihira nitong sabihin nang hayagan: maaari nitong hingin sa tagapagbigay ng serbisyo ang hindi nito kailanman hihingin sa sarili nitong empleyado — mas mabibilis na pagbawas, mas mabibigat na kondisyon, pagpapalit nang walang

abiso — dahil ang tagapagbigay ng serbisyo ay hindi “isa sa atin.” Isa siyang serbisyo, mismo, hindi isang taong pinili ng negosyo na tanggapin sa sarili nitong kuwento.

Ngunit ang isang serbisyo, upang maibigay, ay laging nangangailangan ng isang taong gagawa nito. At ang taong iyon ay may dalang parehong dignidad, parehong pagsisikap, kung minsan ay parehong dedikasyon ng sinumang nagtatrabaho sa loob ng negosyo sa ilalim ng ibang kontrata. Mas kilala ng tagapaglinis na naglilinis ng parehong mga opisina gabi-gabi ang mga espasyong iyon kaysa sa maraming manager na dumaraan lamang doon sa araw. Mas kilala ng teknikong nag-aayos ng parehong makina linggo-linggo ang mga kapintasan nito kaysa sa bumili nito. Gayunman, nananatili sila, sa kolektibong persepsiyon ng negosyo, sa mga gilid — kapaki-pakinabang, kailangang-kailangan, at kasabay nito ay hindi nakikita.

Hindi nagkataon ang pagiging hindi nakikitang ito. Isa itong pagpiling pang-istruktura na nagpoprotekta sa negosyo mula sa mas malawak na responsabilidad: kung ituturing na bahagi ng pamilya ng kompanya ang tagapagbigay ng serbisyo, kailangang managot ang negosyo sa kanyang mga kondisyon sa trabaho, sa kanyang kaligtasan, sa kanyang pagpapatuloy sa paglipas ng panahon. Ang pagpapanatili sa kanya sa labas ng opisyal na perimetro ay nagpapahintulot sa negosyo na makinabang sa kanyang trabaho nang hindi pinapasan ang moral na bigat nito — isang outsourcing na hindi lamang pang-ekonomiya, kundi, nang tahimik, pang-etika rin.

Natututo ang sinumang nagtrabaho nang sapat na katagal sa loob ng isang negosyo na kilalanin ang mga mukha ng mga tagapagbigay ng serbisyo gaya ng sa mga kasamahan — kung minsan ay mas mahusay pa, dahil mas palagian sila, mas

naroroon, hindi gaanong tinatamaan ng paglipat-lipat ng mga panloob na karera. At natututo rin siya ng isang bagay na hindi kailanman inaamin nang nakasulat ng anumang kontrata ng suplay: ang dahilang nagtatag ng isang negosyo, ang patuloy na tinatalakay ng aklat na ito, ay hindi humihinto sa hangganan ng isang kontrata ng trabaho. Kung totoo ito, kung buhay pa ito, dapat nitong isama maging ang mga hindi pormal na "isa sa kanila" ngunit tumutulong araw-araw na panatilihing nakatayo ang bahay na itinayo ng dahilang iyon.

Mga Ahente ng Benta

Ang ahente ng benta ay may posisyong hindi lubos na alam ng anumang ibang pigura sa kompanya: hindi empleyado, hindi tagapagbigay ng serbisyo, hindi kliyente. Isa siyang buhay na tulay sa pagitan ng negosyo at ng teritoryo, isang taong nagdadala ng pangalan, ng produkto, ng pangako ng isang organisasyon sa mga lugar na hindi kailanman tunay na makikita ng negosyo mismo mula sa punong-tanggapan nito.

Nabubuhay ang ahente sa isang kontradiksiyong pang-istruktura na iilang ibang papel ang nagtitiis nang may parehong tindi: kinakatawan niya ang isang negosyong hindi siya empleyado, kahati niya sa panganib na pangkomersiyo nito nang hindi kahati sa kontraktuwal na seguridad nito, ipinagtatanggol niya ang produkto nito nang hindi laging may boses sa kung paano ito pinagpapasyahan, pinepresyuhan, ipinapahayag. Tumatanggap siya ng mandato, hindi ng takdang sahod. Nabubuhay siya sa mga komisyon — ibig sabihin, sa tiwalang pinaninibago buwan-buwan sa sarili niyang teritoryo, nang wala ang mga proteksiyon ng sinumang nakaupo sa loob ng org chart.

Ngunit siya rin, madalas, ang pigurang mas nakaaalam kaysa kaninuman sa layo sa pagitan ng inaakala ng negosyo na siya at ng tunay na nakikita ng teritoryo. Nakikita ng ahente ang tunay na kliyente, naririnig ang reklamong hindi kailanman itinatala ng anumang ulat ng kompanya, napapansin ang eksaktong sandaling tumitigil sa pagtayo ang isang pangakong ginawa sa punong-tanggapan sa harap ng sinumang kailangang magbenta nito sa bahay-bahay. Siya ang huling kawing bago ang tunay na pamilihan, at dahil dito ay nagdadala siya ng bigat na bihirang lubos na maunawaan ng sentral na pamunuan: kailangan niyang maniwala sa isang produkto nang sapat upang ipagtanggol ito araw-araw, kahit siya, una sa lahat, ang nakakikita ng mga lamat nito.

May natatanging pag-iisa sa hanapbuhay ng ahente, na isinilang mismo mula sa posisyong ito sa hangganan: hindi siya kailanman lubos na kabilang sa kanyang kinakatawan, at hindi kailanman lubos na kabilang sa teritoryong pinaglilingkuran niya. Bumabalik siya sa kompanya at nakikita bilang “ang taga-teritoryo.” Bumabalik siya sa teritoryo at nakikita bilang “ang taga-kompanya.” Palagi siyang nabubuhay sa gitnang lupa, at marahil dahil dito, kapag nananatili siyang tapat sa dahilang nagtatag ng produktong kinakatawan niya, ginagawa niya ito nang may mas mulat na katapatan kaysa sa maraming panloob na empleyado: walang pumipilit sa kanyang maniwala rito. Pinipili niya ito araw-araw, nakatayo sa harap ng isang kliyenteng maaaring magsabi ng hindi.

Ang sinumang gumugol ng maraming taon sa teritoryo, dala ang isang pangalang hindi kanya sa mga di-kilalang tahanan, tindahan, opisina, ay natututo ng isang katotohanang bihirang makarating sa itaas na palapag ng negosyong kinakatawan: hindi tunay na nabubuhay ang produkto hangga’t hindi nito nakakatagpo ang

tunay na taong kailangang magpasyang bumili nito. At sa pagtatagpong iyon, ang tanging bagay na tunay na mahalaga ay hindi ang brand, hindi ang badyet sa patalastas sa likod nito, hindi ang istrukturang gumawa nito — ito ang tiwalang nagawang itayo ng ahente mismo, isang teritoryo sa bawat pagkakataon, isang kliyente sa bawat pagkakataon, madalas ay mag-isa, walang ibang dala kundi ang lakas ng sarili niyang salita.

Mga Kliyente at mga Planong Promosyonal

Ang kliyente, sa teorya ng bawat negosyo, ang pinakahuling layunin ng lahat ng naikuwento hanggang ngayon — umiiral ang produkto para sa kanya, idinidisenyo ang presyo para sa kanya, dinadala ng ahente ang pangalan ng negosyo hanggang sa kanya. Ngunit sa araw-araw na praktika, madalas ay nagiging iba ang kliyente: isang numerong aabutin, isang target na kukumbinsihin, isang baryabol na pagagalawin sa pamamagitan ng mga inaasahang pingga. Ang planong promosyonal ang eksaktong lugar kung saan nangyayari ang pagbabagong ito, nang may pinakamataas na episyensiya at pinakamababang tula.

Isang diskuwento, isang two-for-one, isang bonus sa dami: mga kasangkapang walang kapintasan sa teknikal na aspekto, itinayo sa tumpak na kalkulasyon ng elastisidad ng demand, ng isinakripisyong margin, ng inaasahang dami bilang kapalit. Ngunit sa likod ng bawat planong promosyonal ay may isang tanong na bihirang itanong nang malakas: nagbibigay ba tayo ng tunay na halaga sa tumatanggap ng alok na ito, o binibili lamang natin ang kanyang pag-uugali sa limitadong panahon? Banayad ang pagkakaiba sa papel at napakalaki sa diwa. Ang kliyenteng nakuha ng tunay na halaga ay nananatili dahil nakatagpo siya ng isang bagay na kailangan niya. Ang kliyenteng nakuha ng promosyon ay nananatili lamang habang tumatagal ang promosyon, at umaalis,

nang walang sama ng loob at walang katapatan, sa sandaling mag-alok ang isang kakumpitensiya ng susunod.

Ang planong promosyonal, inuulit quarter pagkatapos ng quarter, ay tahimik na nagtuturo sa kliyente na bumuo ng ugnayang nakabatay sa paghihintay sa diskuwento sa halip na sa tiwala sa produkto. At ito, sa paglipas ng panahon, ay nagbabago sa mismong kalikasan ng ugnayan: tumitigil ang kliyente sa pagtatanong ng "tunay ba akong pinaglilingkuran ng produktong ito?" at nagsisimulang magtanong lamang ng "kailan darating ang susunod na alok?" Ang negosyo naman ay tumitigil sa pangangailangang suriin ang tunay na halagang iniaalok nito, dahil nakatagpo ito ng mas simple, mas agarang mekanismo upang pagalawin ang dami: hindi ang pagpapabuti sa produkto, kundi ang pansamantalang pagbaba ng presyo nito.

Hindi nito ginagawang walang-malay ang kliyente, ni mapangutya ang negosyo ayon sa kahulugan — ito lamang ang mekanismong kusang nabubuo kapag ang dalawang panig, sa paglipas ng panahon, ay nasanay na magtagpo lamang sa pamamagitan ng salaan ng isang alok. Nagiging dalubhasa ang kliyente sa pagkilala kung kailan sulit bumili. Nagiging dalubhasa ang negosyo sa pagkuwenta kung gaano kalaking diskuwento ang kayang tiisin bago masira ang margin. Ngunit ang pinakasimpleng tanong sa lahat — bakit dapat kang maging interesado sa produktong ito kahit walang diskuwento — ay nananatili, sa napakaraming planong promosyonal, na walang sagot.

Alam ng sinumang bumuo ng mga planong promosyonal nang maraming taon na ang tunay na halaga ng isang kliyente ay hindi kailanman nasusukat sa kung gaano siya tumutugon sa isang alok, kundi sa kung gaano siya mananatiling tapat kahit sa araw na wala na ang alok. At marahil ito ang pinakatapat na tanong na dapat

itanong ng isang negosyo sa sarili bago ilunsad ang susunod na promosyon: kung aalisin natin ang diskuwento, may matitira pa bang sulit bilhin?

Negosyo, Uri, Klasipikasyon

Bawat negosyo, bago pa man ito maikuwento, ay inuuri. Sektor, laki, legal na anyo, target na pamilihan, kodigong pang-estadistika na naglalagay dito sa isang kategorya kasama ng libu-libong katulad nito. Ito ang unang burukratikong kilos na dinaranas ng bawat negosyo mula pa sa pagsilang nito: ang mailagay sa isang kahon, bago pa man maipakita kung ano ito talaga.

May hindi maikakailang tungkulin ang klasipikasyon: pinahihintulutan nito ang paghahambing, ang pagsukat, ang paglalagay sa isang negosyo sa loob ng mas malawak na tanawin, ang pag-unawa kung mas mabilis o mas mabagal itong lumalaki kaysa sa mga kapantay nito. Ngunit bawat klasipikasyon, upang maging kapaki-pakinabang, ay kailangang magpasimple — at bawat pagpapasimple, upang maging mabisa, ay kailangang putulin ang nagpapangyaring hindi na mauulit ang negosyong iyon. Ang isang maliit na negosyong itinatag ng iisang matigas-ang-ulong kalooban ay nauuwi sa parehong kategoryang pang-estadistika ng isang multinasyonal na isinilang mula sa pagsasanib ng mga investment fund. Hindi nagtatangi ang kodigo. Sinusukat lamang nito ang laki, ang kita, ang sektor ng industriya — hindi kailanman ang dahilan kung bakit isinilang ang bagay na iyon.

May tahimik na panganib sa mekanismong ito: maaaring mauwi ang mga negosyo mismo sa pag-iisip tungkol sa sarili sa pamamagitan ng kategoryang kinalalagyan nila, sa halip na sa pamamagitan ng sarili nilang orihinal na kuwento. Ang isang negosyong inuri bilang “katamtamang laking kompanya sa sektor

X” ay nagsisimula, sa paglipas ng panahon, na kumilos gaya ng inaasahang pagkilos ng isang katamtamang laking kompanya sa sektor X — kinokopya ang mga estratehiya ng mga kapantay nito, hinahabol ang parehong mga tagapagpahiwatig, kinatatakutan ang parehong mga panganib, dahil lamang iminumungkahi ng kategorya kung anong pag-uugali ang inaasahan. Ang klasipikasyon, na dapat sanang naglalarawan, ay nauuwi sa pag-uutos.

At pagkatapos ay may mas malalim na tipolohiya, na hindi itinatala ng anumang kodigong pang-estadistika: ang pagkakaiba sa pagitan ng isang negosyong umiiral pa para sa dahilang ipinanganak ito, at ng isang negosyong umiiral lamang dahil tumigil na itong magtanong kung bakit at nagpapatuloy, dahil sa pagkawalang-kilos, sa paggawa ng lagi na nitong ginagawa. Hindi lumilitaw ang pagtatanging ito sa anumang database, walang nakalaang kahon sa anumang rehistro ng negosyo. Gayunman, ito ang tanging klasipikasyong, sa huli, ay tunay na mahalaga — higit pa sa laki, sektor, o idineklarang kita.

Ang sinumang nakakita ng mga negosyo ng bawat uri at laki, nang maraming taon, ay natututong huwag magtiwala sa mga opisyal na kategorya kapag sinusubukang unawain ang tunay na diwa ng isang organisasyon. Maaaring magkapareho ang kodigo ng dalawang negosyo, ang sektor, ang laki sa papel — at ang isa ay maaaring buhay pa, tapat sa sarili nitong pinagmulan, habang ang isa ay isa na lamang istrukturang nagkukunwari, nang may malaking episyensiya, na may kaluluwang wala na rito.

Sahod, Batayang Rate, Dagdag sa Iskala, mga Bonus, mga Insentibo

Bawat paycheck ay nagkukuwento, nang hindi sinasadya, ng mas mahabang istorya kaysa sa ipinahihiwatig ng mga numero. May kontraktuwal na minimum, itinakda ng isang kolektibong kasunduang hindi personal na pinag-usapan ng alinmang panig na naroroon sa kompanya — isang sahig na ipinasya sa ibang lugar, sa isang malayong mesa, may bisa para sa libu-libong taong hindi kailanman nakakita sa mesang iyon. At pagkatapos ay may dagdag sa iskala, ang bahaging idinaragdag ng negosyo ayon sa sarili nitong kalooban, at dito nagsisimula ang pinakamaselang bahagi ng buong usapin: ang dagdag sa iskala ay hindi utang ayon sa batas, ipinagkakaloob ito, at anumang ipinagkakaloob ay laging may dalang tahimik na kapangyarihan sa tumatanggap nito.

Ang dagdag sa iskala ay dapat sanang pagkilala sa isang tiyak na halaga — bihirang kasanayan, dagdag na responsabilidad, katapatang itinayo sa paglipas ng panahon. Ngunit nagiging ito, sa napakaraming organisasyon, isang kasangkapan ng pamamahala higit sa katarungan: isang bagay na maaaring ipagkaloob upang mapanatili, ipagkait upang mapigilan, ipangako upang magpasigla, laging ayon sa pagpapasya ng may hawak ng kapangyarihang magpasya rito. Dalawang taong may parehong papel, parehong pagsisikap, parehong araw-araw na ambag ay maaaring tumanggap ng magkaibang dagdag sa iskala — hindi dahil sa obhetibong pagkakaiba sa merito, kundi dahil sa pagkakaiba sa negosasyon, sa sandaling sila ay kinuha, sa kung gaano alam, o kaya, ng taong iyon na igiit ang sarili.

Lalong itinutulak ng mga bonus at insentibo ang lohikang ito: itinatali nila ang pera sa isang tiyak, nasusukat, nauulit na pag-uugali. Gumagana sila — ito ay dapat sabihin nang tapat — dahil

tumutugon ang mga tao sa mga insentibo; isa ito sa iilang halos unibersal na batas ng pag-uugali ng tao sa loob ng isang organisasyon. Ngunit bawat insentibo, upang maging mabisa, ay kailangang magpasimple ng isang masalimuot na trabaho tungo sa isang nasusukat na tagapagpahiwatig, at sa pagpapasimpleng iyon ay laging may nawawala. Ang isang salesman na binibigyan ng insentibo batay sa dami ay magbebenta ng dami, kahit ang kliyente ay mangangailangan ng mas kaunti, hindi mas marami. Ang isang manager na binibigyan ng insentibo batay sa quarterly margin ay puputulin ang hindi nakikita ng quarterly margin, kahit ang pagputol na iyon ay magiging napakamahal pagkalipas ng dalawang taon.

May isang tanong na sistematikong iniiwasang itanong sa sarili ng buong sistema ng kompensasyon — kasama ang arkitektura nito ng mga minimum, dagdag sa iskala, bonus, at insentibo: binabayaran ba natin ang taong ito para sa kanyang katapatan sa dahilang umiiral ang negosyong ito, o binabayaran natin siya para sa mga pag-uugaling, kapag pinagsama-sama, ay nagsisilbi lamang upang panatilihing balanse ang mga numero ng quarter? Dalawang magkaibang bagay ang mga ito, at ang isang mahusay na pagkakabuo ng sistema ng insentibo ay maaaring makamit ang napakahusay na resulta sa ikalawa habang tahimik na sinisira ang una.

Alam ng sinumang nabuhay nang maraming taon sa loob ng mga mekanismong ito, sa magkabilang panig ng mesa — nagpapasya ng kompensasyon at tumatanggap nito — na ang pera, sa isang negosyo, ay hindi kailanman pera lamang. Isa itong wika kung saan sinasabi ng organisasyon sa bawat tao, buwan-buwan, kung magkano ang halaga niya sa mata nito. At kapag tumigil sa pagiging tapat ang wikang iyon — kapag ginagantimpalaan ng dagdag sa iskala ang husay sa negosasyon nang higit sa

kakayahang mag-ambag, kapag ginagantimpalaan ng insentibo ang numero nang higit sa diwang dapat sanang kinakatawan ng numerong iyon — patuloy na dumarating sa oras ang paycheck, ngunit may isang bagay, sa tiwala sa pagitan ng tao at ng organisasyong nagbabayad sa kanya, na tahimik na nagsisimulang magkalamat.

Mga Benepisyo

Isinisilang ang benepisyo na may malumanay na pangako: hindi lamang ang sahod ang mahalaga, inaalagaan ka ng negosyo nang lampas sa pera. Ang sasakyan ng kompanya, ang health insurance, ang telepono, ang meal voucher, ang membership sa gym, ang katalogo ng welfare ng kompanya na pagpipilian gaya ng isang menu. Sa anyo, mga kilos ito ng pagmamalasakit. Sa diwa, iba rin ang mga ito, bagay na bihirang sabihin nang malakas sa mismong sandaling ipinagkakaloob ang benepisyo.

Nagtatali ang benepisyo. Higit sa isang dagdag-sahod, na kapag natanggap na ay ganap na pag-aari ng tumanggap nito, ang benepisyo ay laging nananatili, sa kaibuturan, pag-aari ng negosyong nagkakaloob nito. Ibinabalik ang sasakyan kapag natapos ang ugnayan. Sumasaklaw lamang ang health insurance habang empleyado ka, hindi kahit isang araw pa. Ang benepisyo, sa madaling salita, ay hindi kailanman tunay na regalo sa buong kahulugan ng salita — isa itong pangmatagalang pautang, may kondisyong manatili, na nagpapamahal, sa damdamin at sa praktika, sa pagpapasyang umalis.

Hindi ito nangangahulugang ipinagkakaloob ang mga benepisyo nang may masamang hangarin. Maraming negosyo ang nagkakaloob ng mga ito nang may taos na hangarin, upang tunay na pagbutihin ang buhay ng sinumang nagtatrabaho roon. Ngunit

ang mismong istruktura ng benepisyo — nakatali sa kontrata, nababawi, madalas ay ayon sa antas na hawak sa halip na sa tunay na pangangailangan — ay ginagawa itong kasangkapang may dalawang mukha: nag-aalaga at nagpapanatili ito sa iisang kilos. Ang isang empleyadong may malaking benepisyo ay mag-iisip nang dalawang beses bago lumipat ng trabaho, kahit tumigil na siyang masiyahan sa trabaho mismo, dahil ang halaga ng pag-alis ay hindi na lamang ang sahod: ito ang lahat ng tahimik na itinayo ng benepisyo sa paligid ng kanyang araw-araw na buhay.

May nakatagong herarkiya rin dito, tapat na sumasalamin sa natalakay na para sa mga antas: ang pinakamapagbigay na mga benepisyo ay halos laging napupunta sa sinumang may hawak nang mas mataas na posisyon, hindi sa sinumang pinakanangangailangan nito. Tumatanggap ang ehekutibo ng pinakakumpletong health insurance, ng pinakaprestihiyosong sasakyan, ng pinakamalawak na pakete ng welfare. Ang kawani sa ibaba ng piramide ay tumatanggap, sa pinakamabuting kalagayan, ng minimum na hinihingi ng kolektibong kasunduan. Ang benepisyo, na sa teorya ay dapat sanang tanda ng pagmamalasakit sa tao, ay nauuwing ipinamamahagi ayon sa parehong lohikang herarkikal na namamahala sa lahat ng iba pa — pagmamalasakit na katumbas ng kapangyarihang hawak na, hindi ng tunay na pangangailangan.

Natututo ang sinumang tumanggap ng mga benepisyo nang maraming taon, at nakakita sa iba na tumanggap ng mas marami o mas kaunti sa mga dahilang may kaunting kinalaman lamang sa merito, na tumingin nang lampas sa malumanay na ibabaw ng salita. Ang tunay na benepisyo, ang dapat iniaalok ng isang negosyo kung tunay itong tapat sa dahilang nagtatag nito, ay hindi dapat isang gintong kadena upang mapanatili ang sinumang may kinikilala nang halaga. Dapat itong isang tapat na paraan ng

pagsasabing: mahalaga ka sa amin nang lampas sa gawaing ginagampanan mo — at dapat itong pareho ang pagkakalapat, sa parehong dahilan, sa sinumang nasa itaas at sa sinumang nasa ibaba ng iisang istruktura.

Mga Sapi at mga Stock Option

May isang sandali, sa kasaysayan ng maraming karera, kung kailan tumitigil ang kompensasyon sa pagiging pera ng kasalukuyan lamang at nagiging isang pustahan sa hinaharap. Ito ang sandaling dumarating ang mga sapi, o isang opsiyon sa mga ito: hindi lamang kita binabayaran para sa trabaho ngayon, iniaalok ko sa iyo ang isang bahagi ng maaaring maging halaga ng negosyo bukas. Ito, sa unang tingin, ang pinakaelegante na kilos na magagawa ng isang organisasyon para sa sinumang nagtatrabaho roon — gawing isang uri ng maliit na may-ari ang isang empleyado, itugma ang kanyang interes sa interes ng negosyo mismo.

Ngunit ang mga sapi, hindi tulad ng sahod, ay may dalang katangiang nagbabago sa lahat: ang halaga nito ay hindi nakadepende sa kung gaano karaming tapat na trabaho ang ginagawa ngayon, nakadepende ito sa kung gaano maniniwala ang pamilihan na may halaga ang trabahong iyon bukas. At ang pamilihan, gaya ng naikuwento na ng aklat na ito sa ibang mga pahina, ay hindi laging ginagantimpalaan ang diwa — madalas ay ginagantimpalaan nito ang salaysay, ang persepsiyon, ang kolektibong inaasahan. Ang tumatanggap ng mga stock option, kung gayon, ay hindi binibigyan ng insentibo upang magtrabaho nang mahusay lamang. Binibigyan siya ng insentibo, nang tahimik, upang paniwalain ang pamilihan na nagtatrabaho siya nang mahusay — at ang pagkakaiba ng dalawa, kapag lumalaki ang presyon, ay maaaring maging mapanganib na manipis.

Lumilikha ito ng tensiyong iilan lamang ang hayagang umaamin: ang may hawak ng malaking bahagi ng sapi ay nagsisimulang tingnan ang bawat desisyon ng kompanya hindi lamang sa pamamagitan ng tanong na “naglilingkod ba ito sa produkto, sa kliyente, sa dahilang ipinanganak tayo?” kundi sa pamamagitan ng ikalawang tanong, madalas ay mas malakas kaysa sa una: “tataas ba o bababa ang aking mga sapi dahil dito?” Ang dalawang tanong, sa pinakamabuting kaso, ay nagtutugma. Ngunit kapag tumigil silang magtugma — kapag ang tunay na kailangan ng produkto ay mangangailangan ng pamumuhunang hindi gagantimpalaan ng pamilihan sa maikling panahon — halos laging nananalo ang ikalawang tanong, dahil ito ang direktang humihipo sa personal na yaman ng nagpapasya.

Bukod dito, ipinamamahagi ng mga stock option ang pakinabang nito sa parehong herarkiyang nakita na para sa mga benepisyo at sa dagdag sa iskala: marami sa itaas, madalas ay wala sa ibaba. Ang may kapangyarihang magpasya ng mga estratehiyang magpapataas o magpapababa sa halaga ng negosyo ay halos laging ang parehong taong may hawak ng mga sapi na dapat makinabang dito. Isa itong short circuit na tinatawag ng wika ng korporasyon na “pagtutugma ng mga interes,” ngunit kung minsan ay karapat-dapat sa mas tapat na pangalan: ang posibilidad na gantimpalaan para sa mga desisyong kailangan lamang isagawa at tiisin ng iba, na walang hawak na sapi.

Alam ng sinumang nabuhay nang malapit sa lohika ng mga sapi — nakita ang mga kasamahang yumaman nang napakalaki sa loob ng ilang taon dahil sa tumataas na presyo ng sapi, at ang iba, na kasingkarapat-dapat, na naiwan sa labas ng parehong kapalarang iyon dahil dumating sila nang isang taon pagkatapos o kinuha sa mas mababang antas — na ang mga sapi ay hindi kailanman simpleng gantimpala para sa merito. Isa itong kolektibong

pustahan sa hinaharap, ipinamamahagi ayon sa kapangyarihang hawak na sa kasalukuyan. At gaya ng bawat pustahan, maaari nitong bayaran nang mapagbigay ang mga nanalo, at tahimik na iwan ang lahat ng iba na nagtataka kung bakit hindi ito kailanman tunay na naging posibilidad para sa kanila rin.

Mga Kaltas at mga Pamumuhunan

Bawat negosyo, sa bawat sandali ng buhay nito, ay gumagawa ng isa sa dalawang bagay: nagbabawas, o namumuhunan. Ito lamang ang dalawang posibleng direksiyon kapag gumagalaw ang kapital, at ang mga ito rin, halos palagi, ang pinakatapat na tanda ng tunay na paniniwala ng negosyong iyon tungkol sa sarili nitong hinaharap — hindi ang idinedeklara nito sa mga panayam, kundi ang ipinapasya nitong gawin sa sarili nitong pera kapag walang tumitingin nang lampas sa balance sheet.

May agarang lohika ang pagbabawas, halos laging naipagtatanggol sa maikling panahon: bumababa ang isang gastos, agad na bumubuti ang margin, mukhang mas malakas ang susunod na quarter. Ito ang pinakamadaling direksiyong bigyang-katwiran sa isang pulong, dahil gumagawa ito ng nakikitang resulta sa napakaikling panahon. Ngunit ang pagbabawas, halos palagi, ay kumikilos sa naitayo na — binabawasan, sinisiksik, inaalis ang isang bagay na umiiral na bago pa ginawa ang desisyon. Pagbabawas ng kawani, pagbabawas ng pagpapanatili, pagbabawas ng pananaliksik: lahat ng ito ay mga anyo ng iisang kilos, ang gawing mas magaan ang isang katawang, hanggang sandali bago iyon, ay nagdadala ng bigat na iyon para sa isang tiyak na dahilan — kahit ang dahilang iyon, sa sandali ng pagbabawas, ay biglang tumigil sa pagiging mahalaga.

Ang pamumuhunan ang kabilang direksiyon, ang hindi gaanong agaran, ang hindi gaanong nakapagpapanatag sa maikling panahon, dahil hinihingi nitong maniwala sa isang bagay na hindi pa umiiral. Ang pamumuhunan ay nangangahulugan ng paggastos ngayon para sa isang pakinabang na darating, marahil, pagkalipas ng ilang buwan o taon — at ang puwang na ito sa panahon ang mismong nagpapangyaring maging mas bihirang pagpili ang pamumuhunan sa loob ng mga organisasyong pinamamahalaan ng ritmo ng quarter na natalakay na sa mga pahinang ito. Ang namumuhunan ay pumupusta sa hinaharap nang hindi agad napatutunayang tama siya. Ang nagbabawas ay nagpapabuti sa kasalukuyan nang hindi kailangang bigyang-katwiran ito nang lampas sa kasalukuyang quarter. Hindi kataka-taka na, kapag pinapili, ang ikalawang landas ang mas madalas piliin kaysa sa una.

Ngunit narito ang pinakamapagpasyang sangandaan ng buong aklat: ang isang negosyong nagbabawas ng kailangan nito upang panatilihing buhay ang dahilang nagtatag dito — ang mga taong nakaaalala nito, ang kalidad na kumakatawan dito, ang panahong kailangan upang gawin nang mahusay ang mga bagay — ay pumipili sa pananatili ng numero kaysa sa pananatili ng kahulugan. Ang isang negosyong namumuhunan sa parehong kahulugang iyon, kahit magastos, kahit hindi ito agad ginagantimpalaan ng pamilihan, ay gumagawa ng tanging bagay na nagpapahintulot sa isang organisasyon na manatiling buhay nang lampas sa sarili nitong istruktura: ang pagpapakain sa dahilang ipinanganak ito, hindi lamang sa nagpapabalanse rito sa maikling panahon.

Hindi lahat ng pagbabawas ay pagtataksil, at hindi lahat ng pamumuhunan ay karapat-dapat na kilos ng pananampalataya. May mga kailangang pagbabawas, na nag-aalis lamang ng naging

labis na. At may mga nasayang na pamumuhunan, ginawa dahil sa kayabangan o sa uso ng sandali, nang walang tunay na ugnayan sa orihinal na layunin. Ang pagkakaiba ay wala sa salita — pagbabawas o pamumuhunan — kundi sa isang tanong na iilang pulong lamang ang tunay na nagtatanong bago aprubahan ang desisyon: inilalapit ba tayo, o inilalayo, ng paggalaw na ito ng kapital sa dahilang isinilang ang negosyong ito? Alam ng sinumang nakakita ng sapat na mga negosyong nagbabawas at namumuhunan sa paglipas ng mga taon na ang tanong na ito, kasing-simple ng pagiging hindi komportable nito, ay mas mahalaga kaysa sa anumang pagsusuring pampinansiyal na binuo upang iwasan ito.

Mga Balance Sheet at mga Pagkakamali

Laging iniharap ang balance sheet nang may awtoridad ng isang tiyak na dokumento: mga numerong sarado, napatunayan, sinertipikahan ng mga panlabas na auditor na naglalagay ng sarili nilang lagda bilang garantiya ng katumpakan. Ito ang dokumentong ipinapakita ng isang negosyo sa mundo bilang huling patunay ng sarili nitong katatagan — at dahil mismo rito, iilan lamang ang humihinto upang itanong kung gaano karami, sa ilalim ng tila katumpakang iyon, ang nakatagong mga pagpili, mga tantiya, at kung minsan ay mga pagkakamaling hindi kailanman lubos na maaalis ng anumang lagda ng auditor.

Ang isang balance sheet ay hindi kailanman isang dalisay na katotohanan. Isa itong interpretasyon — lehitimo, may patakaran, ngunit interpretasyon pa rin — ng mga pangyayaring madalas ay walang obhetibong halagang maitatakda. Magkano ang halaga ng isang brand na itinayo sa loob ng tatlumpung taon? Magkano ang halaga ng ugnayan sa isang tapat na kliyente, na maaaring matapos bukas o tumagal magpakailanman? Gaano katagal talaga

ang kapaki-pakinabang na buhay ng isang makina, at gaano karami sa tantiyang iyon ang makatwirang hula sa halip na isang hiling na nagkukunwaring kalkulasyon? Bawat balance sheet ay puno ng mga numerong mukhang katotohanan at sa diwa ay mga paghatol — ginawa nang may mabuting loob, halos palagi, ngunit mga paghatol pa rin, may dalang palugit ng pagkakamali na hindi kailanman hayagang ipinapakita ng huling dokumento.

At pagkatapos ay may mga tunay na pagkakamali, ang uring nangyayari kahit sa pinakatapat na mga organisasyon: isang invoice na naitala sa maling panahon, isang gastos na inuri sa maling titulo, isang probisyong kinuwenta batay sa isang palagay na lalabas, ilang buwan pagkatapos, na mali. Nagtayo ang sistema ng accounting, sa paglipas ng panahon, ng masalimuot na mga mekanismo upang bawasan ang mga pagkakamaling ito — dobleng pagsusuri, malayang mga audit, lalong detalyadong mga prinsipyo ng accounting — ngunit walang sistema, gaano man kapino, ang lubusang nag-aalis ng posibilidad na ang isang nailathalang numero ay hindi ganap na tumutugma sa realidad na dapat nitong katawanin.

May napakalaking moral na pagkakaiba, madalas na hindi pinapansin ng sinumang tumitingin sa balance sheet mula sa labas, sa pagitan ng tapat na pagkakamali at sadyang manipulasyon. Isinisilang ang tapat na pagkakamali mula sa mismong pagiging masalimuot ng pagsukat sa isang buhay na organisasyon gamit ang mga kasangkapang, sa pangangailangan, ay kailangang magpasimple. Ang manipulasyon naman ay isinisilang mula sa isang pagpili: ang pagpapasyang pasabihin sa mga numero ang isang bagay na hindi sasabihin ng mga katotohanan nang mag-isa. Pareho silang gumagawa ng balance sheet na lumalayo sa realidad. Isa lamang sa dalawa ang pagtataksil.

Alam ng sinumang nagbasa at bumuo ng mga balance sheet nang maraming taon na ang huling numero, gaano man kasertipikado, gaano man kanakapagpapanatag sa katumpakan nitong may dalawang desimal, ay laging nananatiling isang kuwento — kasingtumpak hangga't maaari, ngunit kuwento pa ring itinayo ng mga tao, kasama ang mga tantiya, ang mga paghatol, at kung minsan ang mga pagkakamaling hindi maiiwasang dala ng bawat kuwento ng tao. Ang magtiwala nang bulag sa isang balance sheet, na para bang ito ay obhetibong larawan ng realidad, ay nangangahulugan ng paglimot na sa likod ng bawat bilang ay laging may isang taong kinailangang magpasya kung paano ito bibilangin — at ang sinumang nagpapasya kung paano bibilangin ang isang bagay, kahit nang may ganap na mabuting loob, ay pumipili na, sa ilang antas, kung aling katotohanan ang ipapakita.

Mga Panlabas na Analyst

Nabubuhay ang panlabas na analyst sa isang tiyak na pangako: na tingnan ang isang negosyo mula sa labas, nang wala ang mga interes ng sinumang nagtatrabaho sa loob nito, at sabihin sa pamilihan kung magkano talaga ang halaga nito. Isa itong pigurang idinisenyo upang garantiyahan ang obhetibidad — isang taong walang mawawala sa pagsasabi ng totoo, dahil ang tanging salapi niya ay ang kredibilidad ng sarili niyang paghatol. Ngunit ang layong ito, na dapat sanang lakas niya, ay siya ring pinakamalalim na hangganan ng kanyang hanapbuhay: laging humahatol ang analyst mula sa labas sa isang bagay na tunay na makikilala lamang mula sa loob.

Nagbabasa ang isang analyst ng mga balance sheet, nakikinig sa mga quarterly conference call, naghahambing ng mga tagapagpahiwatig sa mga kakumpitensiya, bumubuo ng mga modelo ng pagtataya batay sa nasusukat at pampubliko. Lahat ng

ito ay gumagawa ng paghatol na matatag sa teknikal na aspekto, naipagtatanggol, madalas ay kapaki-pakinabang. Ngunit hindi nito kailanman mahuhuli ang iisang bagay na patuloy na hinahanap ng aklat na ito sa bawat pahina: kung tapat pa ang negosyong iyon sa dahilang ipinanganak ito. Walang modelong pampinansiyal na may kahon para sa tanong na ito. Walang analyst, gaano man kahusay, ang nakakikita mula sa labas kung buhay pa ang orihinal na kalooban ng isang negosyo, o kung ang hungkag na istruktura na lamang ang natitira, gumagawa pa ng mga katanggap-tanggap na numero.

Lumilikha ito ng tahimik na kabalintunaan: ang paghatol ng analyst, dahil mismo itinayo lamang ito sa nasusukat, ay nauuwi sa pagpapatibay sa mismong lohikang kinukuwestiyon ng aklat na ito. Kung ang tanging mahalaga sa pagtatasa ng isang negosyo ay ang kita, ang mga margin, ang paglago bawat quarter, kung gayon ang bawat negosyo — tapat man o hindi sa sarili nitong pinagmulan — ay huhatulan sa parehong paraan, gamit ang parehong mga kasangkapan, batay sa parehong mga numero. Ang analyst, nang hindi sinasadya, ay nagtuturo sa buong pamilihan na tumingin lamang sa kayang sukatin ng kanyang modelo, at balewalain ang lahat ng nakatatakas sa modelo — na, halos palagi, ang pinakamakatao at pinakatotoong bahagi ng negosyo.

May isa pang dinamika, hindi gaanong sinasabi ngunit kasintotoo: ang analyst ay hindi kailanman lubos na neutral gaya ng ipapaniwala sa iyo ng kanyang tungkulin. Madalas siyang nagtatrabaho para sa mga institusyong may ugnayang pangkomersiyo sa mismong mga negosyong sinusuri niya, tumatanggap ng pribilehiyong akses sa impormasyon kapalit ng mas paborableng pagsusuri, itinatayo ang propesyonal niyang reputasyon sa mga hulang, kung madalas na mali, ay magkakahalaga sa kanya ng kredibilidad at karera. Ang paghatol

niya, gaano man kahigpit sa teknikal na aspekto, ay laging isinisilang sa loob ng isang sistema ng mga insentibong hindi ganap na walang kaugnayan sa hinahatulan nito.

Alam ng sinumang nakakita ng mga negosyong tinatasa mula sa labas nang maraming taon — kung minsan ay hindi makatarungang pinupuri, kung minsan ay hindi makatarungang pinarurusahan — na ang paghatol ng mga analyst, gaano man kaimpluwensiyal sa presyo ng isang sapi sa maikling panahon, ay hindi kailanman nagkaroon ng huling salita sa malalim na katotohanan ng isang organisasyon. Maaaring tumanggap ang isang negosyo ng pinakamasigasig na pagtatasa habang nawala na nito, sa loob ng sarili, ang dahilang ipinanganak ito. At maaaring tumanggap ang isang negosyo ng malamig o mapag-alinlangang pagtatasa habang nananatili, sa isang diwang hindi kayang sukatin ng anumang modelong pampinansiyal, na ganap na tapat sa sarili.

Ang Stock Market at ang mga Sapi

Isinilang ang stock market mula sa isang simple at halos marangal na ideya: ang pahintulutan ang sinuman, hindi lamang ang iilang nagtatag o bangkero, na magmay-ari ng maliit na bahagi ng isang negosyo at makibahagi sa kapalaran nito. Ang isang sapi, sa simula, ay dapat sanang ganito — isang demokratikong pasukan sa pagmamay-ari ng isang gawaing kung hindi ay mananatiling sarado sa sinumang wala pang kapital at koneksiyon. Ang pagbili ng isang sapi ay nangangahulugan, sa teorya, ng pagiging kasapi sa isang hangaring nagtatag, gaano man kaliit ang bahagi ng isang tao.

Ngunit ang stock market, sa paglipas ng panahon, ay tumigil sa pagiging ito lamang. Naging ito rin, at marahil higit sa lahat, isang pamilihang may sariling buhay — isang lugar kung saan

ipinagpapalit ang mga sapi hindi dahil sa pagnanais na makibahagi sa isang negosyo, kundi dahil sa kalkulasyon kung magkano ang magiging halaga ng pirasong papel na iyon pagkalipas ng isang oras, isang araw, isang linggo. Ang parehong sapi na kumakatawan sa tunay na bahagi sa isang pabrika, sa isang produkto, sa libu-libong taong pumapasok sa trabaho tuwing umaga para sa isang tiyak na dahilan, ay nagiging isang ticker na tumataas at bumababa, binabasa ng mga algorithm na hindi alam, at hindi kailangang malaman, kung ano talaga ang ginagawa ng negosyong iyon o kung bakit ito isinilang.

Ang pagkakahiwalay na ito ay marahil ang pinakaradikal sa buong aklat: ang presyo ng isang sapi, sa anumang sandali, ay maaaring halos walang kaugnayan sa tunay na kalusugan ng negosyong kinakatawan nito. Maaari itong tumaas dahil sa isang bulung-bulungan, isang anunsiyo, isang pangkalahatang galaw ng pamilihan na walang kinalaman sa partikular na negosyong iyon. Maaari itong bumagsak dahil sa isang hulang hindi naabot nang ilang porsiyento lamang, kahit patuloy na ginagawa ang produkto nang may parehong ingat gaya ng dati. Sinusukat ng stock market ang kolektibong inaasahan, hindi ang diwa — at ang layong ito mismo ang nagpapangyaring maging ibang bagay ang ipinagpapalit na sapi, kung minsan ay kabaligtaran pa, ng tunay na negosyong nakatayo sa likod nito.

Ang may-ari ng mga sapi na binili sa pamilihan ay madalas na nabubuhay sa layong ito nang hindi namamalayan: naniniwala siyang may-ari siya ng isang piraso ng negosyo, at sa isang banda ay totoo ito — ngunit sa mas kongkretong paraan, may-ari siya ng isang seguridad na ang halaga ay nakadepende sa isang pamilihang binubuo ng mga inaasahan, hindi sa araw-araw na katapatan ng sinumang nagtatrabaho sa loob ng organisasyong iyon sa dahilang ipinanganak ito. Ang shareholder ng stock

market, hindi tulad ng nagtatag, ay halos hindi kailanman nakakita sa pabrika, hindi kailanman nakipagkamay sa gumagawa, hindi kailanman nakadama ng tunay na bigat ng isang desisyong ginawa isang quarter na ang nakaraan. Bumili siya ng isang numerong tumataas at bumababa, umaasang mas tataas ito kaysa bababa.

At dito nagsasara ang bilog sa lahat ng naikuwento ng aklat na ito hanggang ngayon: mula sa produktong isinilang mula sa isang hangarin, hanggang sa sapi na ipinagpapalit sa loob ng ilang segundo ng isang taong walang alam sa hangaring iyon. Hindi ang stock market ang may sala sa pagkakahiwalay na ito — ito lamang ang pinakatapat na salamin kung gaano karami, sa bawat yugto ng kadena, ang maaaring matunaw sa orihinal na kahulugan ng isang negosyo, hakbang pagkatapos ng hakbang, hanggang sa maging isang numerong umuugoy, binabasa ng milyun-milyong taong hindi kailanman nagtanong, at marahil ay hindi kailanman magtatanong, kung bakit tunay na umiiral ang negosyong iyon.

Ang Hindi Alam ng mga Shareholder

May isang layong hindi kailanman tunay na naisasara ng anumang taunang ulat, anumang pulong ng mga shareholder, anumang quarterly conference call: ang layo sa pagitan ng nababasa ng isang shareholder tungkol sa isang negosyo at ng tunay na negosyong iyon, araw-araw, para sa sinumang nagtatrabaho sa loob nito.

Halos hindi kailanman alam ng shareholder ang pangalan ng taong lumutas ng isang kritikal na problema isang Biyernes ng gabi, nang walang sinumang hayagang humiling, dahil lamang nadama niyang kailangang lutasin ang problemang iyon. Hindi niya alam kung ilang beses natupad ang isang pangako sa isang kliyente sa pantaong gastos na hindi kailanman ikinukuwento ng

anumang operating margin. Hindi niya alam ang tunay na bigat na pinapasan araw-araw ng isang middle manager, naiipit sa pagitan ng isang direksiyong ipinasya sa ibang lugar at ng mga taong kailangang isalin ang direksiyong iyon sa kongkretong pagsisikap. Lahat ng ito ay umiiral, nangyayari, tahimik na nagtatayo ng tunay na halaga ng negosyo — ngunit hindi ito kailanman lumilitaw sa anumang slide na ipinapakita sa kanya.

Kadalasan ay hindi alam ng shareholder kung tapat pa ang produktong ibinebenta ng negosyo sa hangaring nagsilang dito, o kung naging paulit-ulit na output na lamang ito upang bigyang-katwiran ang isang istrukturang kailangang patuloy na umiral. Hindi niya alam kung ang pamunuan, kapag nagbabawas o namumuhunan, ay ginagawa ito upang paglingkuran ang dahilang nagtatag o upang palabasin lamang nang tama ang isang numero ng quarter. Hindi niya alam kung gaano karami ng tiwalang itinayo ng isang ahente sa teritoryo, gaano karami ng tahimik na dedikasyon ng isang kawaning mababa ang antas, gaano karami ng katapatan ng isang kliyenteng maaaring pumili ng iba, ang tunay na nagpapatayo sa gusaling ang halaga ay nakikita niyang ibinubuod sa presyo ng isang sapi na tumataas o bumababa.

Ang kamangmangang ito ay halos hindi kailanman personal na kasalanan. Ito ang hindi maiiwasang bunga ng isang sistemang itinayo, hakbang pagkatapos ng hakbang — mula sa produkto hanggang sa patente, mula sa pamunuan hanggang sa mga antas, mula sa mga balance sheet hanggang sa mga analyst, mula sa stock market hanggang sa mga sapi — upang isalin ang isang makatao, masalimuot na realidad, na binubuo ng mga tao at mga hangarin, tungo sa isang numerong mababasa sa loob ng ilang segundo. Bawat hakbang ng kadenang ito ay nag-alis ng isang bagay na totoo upang magdagdag ng isang bagay na nasusukat. At ang shareholder, sa dulo ng kadena, ay tumatanggap lamang ng huling

kawing: isang presyo, isang dibidendo, isang balik — halos hindi kailanman nakikita ang lahat ng naiwan upang makarating ito nang ganoon kasimple.

Isinulat ang aklat na ito para mismo sa layong ito. Hindi upang akusahan ang shareholder ng hindi pagkaalam — hindi niya maaaring nalaman, walang sinumang nagpakita nito sa kanya sa ganitong paraan. Kundi upang ialok sa kanya, marahil sa unang pagkakataon, ang posibilidad na makita ang buong kadena sa likod ng numerong pag-aari niya: ang produkto, ang pabrika, ang ahente, ang kawani, ang middle manager, ang ehekutibo, ang balance sheet, ang analyst, ang presyo ng sapi. At, nakikita ang lahat nang sabay-sabay, sa wakas ay itanong ang tanong na hindi kailanman iniharap sa kanya ng anumang ulat: umiiral pa ba ang bagay na ito na may bahagi ako para sa dahilang ipinanganak ito — o simpleng pag-aari ko, nang hindi ko alam, ang anino ng isang hangaring tunay na ninais ng ibang tao, matagal na bago ako?

Mga Pagbili at mga Pagbebenta ng Kompanya

May isang sandali, sa buhay ng maraming negosyo, kung kailan ang hangaring nagtatag ay hindi namamatay sa mabagal na pagkaagnas kundi sa isang tiyak na kilos, pinirmahan sa isang eksaktong araw: binibili ang negosyo, o ibinebenta. Sa sandaling iyon, ang isinilang mula sa isang kalooban ng tao ay nagpapalipat-lipat ng kamay na parang isang bagay — tinatasa, pinepresyuhan, pinag-uusapan — at mula sa araw na iyon ay pag-aari ng isang taong, halos palagi, ay wala roon nang unang magpasya ang kaloobang iyon na dapat umiral ang bagay na iyon.

Laging ikinukuwento ang isang akisisyon sa wika ng sinerhiya, ng paglago, ng magkatuwang na pagkakataon. Dalawang press release, dalawang ngiti sa isang opisyal na larawan, isang

anunsiyong nagsasalita ng magkatugmang bisyon at ng mas malakas na hinaharap nang magkasama. Ngunit sa likod ng eleganteng wikang ito ay halos laging nakatago ang isang mas simple, mas matigas na katotohanan: may nagpasya na ang inialok na presyo ay mas mahalaga kaysa sa pagpapatuloy ng ibinebenta niya. Hindi ito kinakailangang pagtataksil — kung minsan ay karunungan ito, kung minsan ay pangangailangan, kung minsan ay ang tanging paraan upang iligtas ang kung hindi ay tuluyang maglalaho. Ngunit nananatili ito, sa bawat kaso, isang paglilipat: lumilipat ang kaloobang nagtatag mula sa nagbunga nito patungo sa sinumang, kadalasan, ay kumukuha lamang nito para sa halagang mahuhugot niya mula rito.

Ang bumibili ng isang negosyo ay halos laging bumibili ng produkto, ng brand, ng mga kliyente, ng mga pabrika, ng mga patente. Ngunit hindi niya mabibili, sa anumang kontrata gaano man kadetalyado, ang orihinal na dahilan kung bakit isinilang ang bagay na iyon. Ang dahilang iyon, kung hindi sinasadyang pinangangalagaan ng sinumang nananatili sa loob ng organisasyon pagkatapos ng akisisyon, ay simpleng sumisingaw — hindi dahil sa masamang hangarin ng bumili, kundi dahil walang legal na kasulatang makapaglilipat ng isang alaalang nabubuhay lamang sa mga taong personal na nakaranas nito.

At ito ang sandali kung saan pinakamalinaw na nakikita ang pagkakaiba ng negosyo-bilang-katawan at negosyo-bilang-kaluluwa, na tinalakay mula pa sa Premisa ng aklat na ito. Madaling ibenta ang katawan: may halaga ito sa pamilihan, may multiplier ng kita, may due diligence na sumusukat dito sa bawat detalye. Ang kaluluwa, kung umiiral pa, ay hindi lumilitaw sa alinman sa mga pagtatasang ito — at dahil mismo rito, nang napakadalas, ni hindi ito hinahanap bago ang pirmahan. Binibili ang katawan, umaasang mananatili ang kaluluwa dahil sa

nakasanayan. Ngunit ang kaluluwa, halos palagi, ay nananatili lamang hangga't nananatili ang mga taong nagdadala nito — at ang isang akisisyon, ayon sa mismong kalikasan nito, ay may hilig na palitan mismo ang mga taong iyon ng iba na mas nakaayon sa bagong may-ari.

Alam ng sinumang nakaranas ng isang akisisyon mula sa loob — hindi binabasa ito sa pahayagan, kundi nadarama ito sa mga pasilyo, sa mga mukha ng mga kasamahan, sa biglang pananahimik ng isang taong hindi na alam kung sino talaga ang kanyang sinasagot — na ang araw ng pirmahan ay hindi kailanman ang pinakamahirap na araw. Ang pinakamahirap na araw ay dumarating pagkatapos, dahan-dahan, kapag napagtanto mong nanatiling pareho ang produkto, ang brand din, ang mga kliyente rin — ngunit ang dahilan kung bakit isinilang ang lahat ng ito sa simula pa lamang, iyon ang hindi. Umalis ito kasama ng sinumang nakaaalala rito, at walang kontrata ng akisisyon ang kailanman nagbilang dito bilang bahagi ng kasunduan.

Ang Lupon ng Benta

Nagpupulong ang lupon ng benta sa halos liturhikong ritmo — lingguhan, buwanan, bawat quarter — sa paligid ng iisang bagay na sinasamba: ang numero ng benta. Ito ang silid kung saan ang buong negosyo, sa teorya, ay nagtatagpo tungo sa pinakakongkretong patunay nito: gaano karami ang naibenta natin, gaano karami ang ibebenta natin, ano ang kailangan nating gawin upang tumaas ang bilang na iyon bago ang susunod na pulong.

Sa silid na ito, nagbabago ang wika kumpara sa bawat ibang bahagi ng negosyong naikuwento hanggang ngayon. Wala nang usapan tungkol sa hangaring nagtatag, sa dahilan kung bakit

isinilang ang produkto, sa kaloobang nagbigay-buhay sa lahat ng iba pa. Ang usapan ay tungkol sa pipeline, sa forecast, sa mga puwang na isasara, sa teritoryong sasakupin, sa mga kliyenteng kailangang maisara bago matapos ang buwan. Isa itong episyente, tuwirang wika, halos pangmilitar sa pagmamadali nito — at dahil mismo rito, kayang magpalimot sa mga tao, pulong pagkatapos ng pulong, na sa likod ng bawat numerong pinag-uusapan ay may mga tunay na ahente, tunay na kawani, tunay na kliyente, bawat isa ay may sariling kuwentong pinaiikli ng lupon, dahil sa pangangailangang operasyonal, sa isang linya sa isang talahanayan.

Nabubuhay ang lupon ng benta sa ilalim ng isang natatanging presyon: ito ang punto kung saan ang pangakong ginawa sa mga shareholder, na pinag-usapan sa mga planong ginawa sa itaas, ay kailangang maging kongkretong kilos sa teritoryo, madalas sa mas maikling panahon kaysa sa pahihintulutan ng realidad ng pamilihan. Kung nangako ang nakaraang quarter ng sampung porsiyentong paglago, walang luho ang lupon ng benta na itanong kung may saysay ang sampung porsiyentong iyon: kailangan nitong humanap ng paraan upang makamit ito, anuman ang kailangan — mga bagong promosyon, presyon sa mga ahente, mga diskuwentong sumisira sa margin, pagtulak sa mga kliyenteng marahil ay hindi pa handang bumili nang ganoon karami.

Lumilikha ito ng tahimik na pagbaluktot na iilan lamang sa loob ng silid ang hayagang kumikilala: unti-unting tumitigil ang lupon ng benta sa pagtatanong kung ano ang tunay na kailangan ng pamilihan, at nagsisimulang magtanong lamang kung paano maaabot ang numerong naipangako na sa ibang lugar. Bumabaligtad ang direksiyon ng tanong — hindi mo na ibinebenta ang kailangan, desperado mong hinahanap ang sinumang maaaring bumili ng naipasya nang ibebenta. Ito ang parehong

mekanismong nakita na sa pabrikang gumagawa ng naibenta na, ngunit inilipat sa isang silid pa, sa lugar kung saan ang bentang iyon ay isang pangako pa lamang at kailangang gawing totoo sa anumang halaga.

Alam ng sinumang umupo sa mga silid na ito nang maraming taon — nag-uulat ng mga numero, nagbibigay-katwiran sa mga kakulangan, nagmumungkahi ng mga bagong pingga upang isara ang isang puwang na wala pa noong nakaraang buwan — na ang lupon ng benta, sa pinakamahusay nitong anyo, ay dapat sanang ang lugar kung saan pinakamalapit na nakikinig ang negosyo sa tunay nitong pamilihan. At na nang napakadalas, sa halip, ito ay nagiging lugar kung saan natututo ang negosyo na baluktutin ang tunay na pamilihan tungo sa isang numerong naipasya na sa ibang lugar, bago pa man may nag-abalang itanong sa pamilihan mismo kung ano ang tunay nitong gusto.

Ang Puntong Wala Nang Balikan

May isang sandali, sa bawat negosyong dahan-dahang nawawalan ng dahilang nagtatag dito, na walang kalendaryong nagmamarka at walang dokumentong nagtatala — ngunit umiiral ito, kasintumpak ng isang petsa, kahit walang nakakikilala rito habang nangyayari. Ito ang sandaling hindi na kayang bumalik ng istruktura. Hindi dahil may nagpasya. Kundi dahil, simple lamang, wala nang natitirang nakaaalala nang sapat sa daang pinagmulan nito.

Hanggang sa puntong iyon, nababawi pa ang bawat paglihis. Maitatama ang isang maling pagbabawas. Ang isang pamunuang naligaw ay maaaring tawagin pabalik ng sinumang nakaaalala pa. Ang isang nabaluktot na produkto ay maaaring bumalik, nang may sapat na kalooban, sa orihinal nitong hangarin. Hangga't umiiral,

sa kung saan sa loob ng organisasyon, kahit iisang taong nagdadala ng buhay na alaala ng kung bakit — isang nagtatag na naroroon pa, isang matagal nang empleyado, kahit isang tapat na kliyenteng nakaaalala kung paano ito dati — nananatiling bukas ang daan pabalik, gaano man kakitid.

Dumarating ang puntong wala nang balikan kapag umalis ang huling taong iyon, at walang sinumang tumanggap mula sa kanya ng parehong alaala bago siya umalis. Dumarating ito kapag nagretiro ang huling ehekutibong nakakilala sa nagtatag nang hindi kailanman nasabi sa mga natitira kung bakit isinilang ang negosyong iyon. Dumarating ito kapag ang huling kawaning nakaaalala sa unang produkto, hindi perpekto ngunit totoo, ay nagbigay-daan sa isang taong ang tanging nakilala ay ang bersiyong pulido na, optimisado na, malayo na sa pinagmulan. Mula sa sandaling iyon, patuloy na umiiral ang negosyo — gumagawa, nagbebenta, nagbabayad ng mga dibidendo — ngunit naging ito, magpakailanman, ibang bagay. Isang katawang gumagana nang perpekto na nawalan, nang walang pagluluksa dahil wala nang natitirang alaala, ng kaluluwang unang nagpakilos dito.

Ito ang dahilan kung bakit ang alaala, sa bawat organisasyon, ay hindi isang sentimental na luho kundi ang tanging tunay na proteksiyon laban sa hindi na mababawi. Kayang tiisin ng isang negosyo ang mga taon ng pagkakamali, ng maling pagbabawas, ng pamunuang malayo sa layunin — maitatama nito ang sarili, kung may matitira upang maalala ang daan. Ngunit hindi nito kayang mabuhay sa ganap na pagkawala ng alaala ng pagkakatatag nito. Sa araw na iyon, kahit walang nag-aanunsiyo, kahit patuloy na inilalathala ang mga numero nang may parehong regularidad gaya ng dati, may isang bagay na nagsara magpakailanman.

Ang sinumang nakakita sa paglapit ng puntong ito — sa sarili niyang negosyo, o sa iba na pinagmasdan mula sa labas sa loob ng isang buong buhay — ay nakakikilala ng isang simpleng hudyat, halos karaniwan sa linaw nito: ang araw na wala nang sinuman, sa anumang silid, sa anumang antas ng piramide, ang nagtatanong pa kung bakit umiiral ang bagay na ito. Ang katahimikang iyon, hindi isang negatibong balance sheet, hindi isang bumabagsak na presyo ng sapi, ang tunay na tanda na nalampasan na ang puntong wala nang balikan. At mula sa araw na iyon, ang lahat ng ginagawa ng negosyo — gaano man kaepisyente, gaano man kapakinabangan — ay magiging galaw na lamang dahil sa inersiya ng isang katawang tumigil nang malaman, ilang panahon na ang nakaraan, kung bakit ito gumagalaw.

Estilo at Klase: Mga Pagkakaiba ng mga Negosyo

May mga negosyong magkakahawig sa kanilang mga numero ngunit, sa diwa, ay magkalayong-magkalayo. Parehong kita, parehong sektor, parehong laki sa papel — gayunman, ang sinumang lumalakad sa loob ng mga ito, kahit iisang araw lamang, ay agad na nakadarama ng pagkakaibang hindi kayang sukatin ng anumang balance sheet. May lumang pangalan ang pagkakaibang ito, halos laos na sa wika ng makabagong pamamahala: tinatawag itong estilo. At ang pinakabihirang anyo nito, ang pinakamahirap itayo at pinakamadaling mawala, ay tinatawag na klase.

Ang estilo ng isang negosyo ay hindi ang logo nito, hindi ang tono ng patalastas nito, ni hindi ang obhetibong kalidad ng produkto nito. Ito ang paraan kung paano tinatrato ng organisasyong iyon ang maaari sanang tratuhin nito nang pabaya ngunit pinipili, sa halip, na tratuhin nang may ingat. Ito ang tagapagbigay ng serbisyo na binabayaran sa oras kahit pahihintulutan ng batas ang pagkaantala. Ito ang kliyenteng pinakikinggan nang buo kahit

hindi hahantong ang reklamo sa anumang agarang benta. Ito ang detalyeng pinag-iingatan kahit walang sinuman, malamang, ang makapapansin kailanman. Nabubuhay ang estilo sa mga desisyong hindi sinusukat ng anumang tagapagpahiwatig, ginawa kapag walang tumitingin.

Ang klase ay estilong nakapasa sa pagsubok ng panahon at ng kahirapan. Kayang magpakita ng estilo ng sinumang negosyo kapag maayos ang takbo, kapag malapad ang mga margin at kontento ang mga kliyente. Nakikita ang klase kapag masama ang takbo: sa kung paano hinaharap ng isang negosyo ang isang kailangang pagbabawas, sa kung paano nito tinatrato ang sinumang kailangang umalis sa organisasyon nang walang sariling kasalanan, sa kung paano nito inaamin ang sarili nitong pagkakamali sa halip na itago ito sa likod ng isang mahusay na pagkakasulat na press release. Ang klase ay estilong pinananatili kapag ang pagpapanatili nito ay may tunay na kapalit — panahon, pera, pagmamataas.

At dito lumilitaw ang pinakamatalas na pagkakaiba ng dalawang tila magkaparehong negosyo: ang isa, sa ilalim ng presyon, ay naglalantad na itinayo nito ang estilo nito bilang isang patong lamang ng pintura sa ibabaw ng isang istrukturang hindi kailanman tunay na sumuporta rito — at ang pintura, sa unang tunay na kahirapan, ay natutuklap, inilalantad ang parehong mapangutyang lohika ng anumang istrukturang ang iniisip lamang ay ang numero. Ang isa, sa ilalim ng parehong presyon, ay natutuklasang tunay ngang taglay nito, sa mga pundasyon nito, ang pag-iingat na tila pampaganda lamang — at pinananatili nito iyon, kahit magastos, kahit walang panlabas na analyst na magbibigay rito ng anumang puntos sa balance sheet ng quarter.

Natututo ang sinumang nagtrabaho para sa iba't ibang negosyo sa buong buhay niya na kilalanin ang pagkakaibang ito matagal bago pa niya ito makitang nakasulat sa isang balance sheet. Nadarama niya ito sa kung paano siya sinalubong sa unang araw. Nadarama niya ito sa kung paano tinatrato ang isang pagkakamaling ginawa nang may mabuting loob. Nadarama niya ito, higit sa lahat, sa kung paano kumikilos ang negosyo sa sinumang wala nang maiaalok dito — isang tumatandang empleyado, isang kliyenteng hindi na bibili, isang tagapagbigay ng serbisyo na malapit nang palitan. Sa mga sandaling iyon, kapag tumigil na ang kaginhawahan sa paghingi ng pag-iingat, makikita mo kung tunay na may klase ang isang negosyo, o kung ang tanging taglay nito, sa loob ng ilang panahon, ay ang estilo ng pagmumukhang mayroon.

Tubo

Ang tubo ay marahil ang pinakamaling naiintindihang salita sa buong bokabularyo ng korporasyon — hindi dahil malabo ito, kundi dahil napakaraming tumatrato rito na para bang isa itong layunin, samantalang ito ay laging, sa pinakatapat nitong kalikasan, isang bunga lamang.

Hindi isinisilang ang isang negosyo upang tumubo, kung paanong hindi isinisilang ang isang tao upang huminga. Humihinga ang tao upang mabuhay, hindi nabubuhay upang huminga. Ang tubo ang hininga ng isang organisasyon: kailangan, mahalaga sa buhay, ang kawalan nito ay nagdadala ng kamatayan sa maikling panahon — ngunit walang sinuman, na malusog, ang gumigising sa umaga na iniisip na ang layunin ng kanyang araw ay huminga. Ginagawa niya ito dahil naglilingkod ito sa iba. Sa araw na magsimulang umiral ang isang negosyo upang tumubo, sa halip na tumubo upang patuloy na umiral, may isang bagay na mahalaga na ang bumaligtad na.

Halos hindi napapansin ang pagbaligtad na ito kapag nangyayari, dahil hindi nagbabago ang wika: patuloy na nag-uusap ang mga tao tungkol sa produkto, sa mga kliyente, sa misyon. Ngunit ang mga desisyon, nang tahimik, ay nagsisimulang sumagot sa iisang tanong — pinatataas ba o pinabababa nito ang tubo — sa halip na sa orihinal na tanong: naglilingkod pa ba ito sa dahilang ipinanganak tayo. Ang tubo, mula sa pagiging bunga ng trabahong mahusay ang pagkakagawa, ay nagiging pamantayang nagpapasya kung sulit pang gawin ang trabaho. At kapag naging layunin ang pamantayan, ang lahat ng iba pa — mga tao, kalidad, panahon, pag-iingat — ay tumitigil sa pagkakaroon ng sariling halaga at nagsisimulang magkaroon lamang ng pangalawang halaga: kung gaano ito nakapag-aambag sa huling numero.

Gayunman, ang tubo, kapag tiningnan sa pinakadalisay nitong anyo, ay hindi kailanman naging ang kaaway na tinatalakay ng aklat na ito. Namamatay ang negosyong hindi tumutubo, at kasama nitong namamatay ang hangaring nagtatag na nagnais sanang patuloy na maglingkod. Ang tapat na tubo — ang uring ibinubunga ng isang produktong mahusay ang pagkakagawa, ibinebenta sa makatarungang presyo, sa mga taong kumukuha ng tunay na halaga mula rito — ang pinakakongkretong patunay na nakatagpo ang isang hangarin ng paraan upang tustusan ang sarili sa paglipas ng panahon. Hindi ito kasalanan. Ito ay, kapag sumibol mula sa ugat na ito, halos isang biyaya: ang patunay na ang paggawa ng tama at ang pananatiling buhay ay hindi, kinakailangan, dalawang magkasalungat na landas.

Ang pagkakaiba ng dalawang anyo ng tubo — ang hininga pa at ang naging layunin na — ay hindi kailanman lumilitaw sa isang balance sheet, dahil ang numero, kapag tiningnan nang mag-isa, ay magkapareho sa dalawang kaso. Lumilitaw lamang ito kapag tumingin ka sa itaas ng daloy: ano ang isinakripisyo upang

makamit ito, at ano ang maisasakripisyo sana kung hindi dumating ang numerong iyon. Ang isang negosyong handang mawalan ng kaunting tubo sa halip na pagtaksilan ang sarili nitong produkto ay mayroon pa, sa kung saan, ng kaluluwang tinatalakay ng aklat na ito. Ang isang negosyong handang isakripisyo ang anuman — mga tao, kalidad, mga pangako — sa halip na mawalan ng isang punto ng margin, ay matagal-tagal nang tumigil sa paghinga upang mabuhay. Nagsimula na itong, nang hindi sinasabi kaninuman, mabuhay lamang upang huminga.

Ang Pagguho ng Korporasyon

Ang pagguho ng isang negosyo, kapag tiningnan mula sa labas, ay laging mukhang biglaan. Isang presyo ng sapi na bumubulusok, isang idinedeklarang pagkabangkarote, libu-libong taong natutuklasan sa iisang araw na wala na silang trabaho. Ikinukuwento ng mga pahayagan ang pagguho bilang isang pangyayari — isang tiyak na petsa, isang balitang dumarating nang walang babala. Ngunit alam ng sinumang nakaranas ng mga sandaling ito mula sa loob ang isang bagay na iba, at mas hindi komportable: hindi kailanman dumarating ang pagguho sa araw na inaanunsiyo ito. Dumarating ito nang mas maaga, nang tahimik, at ang inanunsiyong araw na iyon ay ang sandali lamang kung kailan ang realidad, na hindi na matiis noon, ay sa wakas ay hindi na maitago.

Bawat pagguho ng korporasyon na sinuri nang malapitan ay nagkukuwento ng parehong istorya sa magkakaibang anyo: hindi ito kailanman naging kidlat sa maaliwalas na langit, lagi itong mabagal na pagdurugo na nakita na ng isang tao, sa loob ng organisasyon, ilang taon bago pa — isang kawaning napansing bumababa ang kalidad, isang ahenteng nadamang lumalamig ang teritoryo, isang middle manager na nakakitang nauulit ang

parehong maling desisyon quarter pagkatapos ng quarter. Halos laging umiiral ang mga tinig na ito. Ang problema ay hindi kailanman ang kawalan nila. Ito ay, sa loob ng isang istrukturang nawalan na ng dahilang nagtatag, hindi na nakatatagpo ang mga tinig na iyon ng sinumang handang makinig sa kanila nang buo — dahil ang pakikinig ay mangangailangan ng paghinto, at ang paghinto ay hindi tugma sa isang sistemang itinayo upang patuloy na makipagkarera quarter pagkatapos ng quarter.

Ang pagguho, sa ganitong kahulugan, ay hindi kailanman ang sanhi. Ito lamang ang huli, nakikitang bunga ng puntong wala nang balikan na tinalakay na sa mga pahinang ito — ang sandaling umalis ang huling alaala ng dahilang nagtatag, nang walang nakapansin sa tamang oras upang pigilan ang susunod. Sa pagitan ng puntong iyon at ng pampublikong pagguho, maaaring lumipas ang mga taon — mga taon kung saan patuloy na gumagawa ang negosyo, nagbebenta, nagbabayad pa nga ng mga dibidendo, habang sa ilalim ng ibabaw ay nahungkag na ang lahat ng tunay na nagpapatayo rito.

At narito ang huli, pinakamapait na katotohanan ng buong paglalakbay na ito: sa sandali ng pagguho, ang pinakamataas na halaga ay halos hindi kailanman binabayaran ng parehong mga taong gumawa ng mga desisyong nagdulot nito. Umaalis ang ehekutibong namuno sa mga maling pagbabawas na may dalang severance package. Ang analyst na nagpalaki sa halaga ng sapi ay simpleng nagpapalit ng hula at lumilipat sa susunod. Ang shareholder na nakapagbenta sa tamang oras ay umaalis dala ang tubo. Ang mga naiiwan, halos palagi, ay ang mga kawani, ang mga ahente, ang mga tagapagbigay ng serbisyo — ang mga taong pinakamalapit sa tunay na diwa, pinakamalayo sa kapangyarihang magpasya, at ang unang nakaalam, ilang buwan o taon bago pa, na may mali.

Ang sinumang nakakita ng isang pagguho nang malapitan — hindi nabasa ito sa mga pahayagan, kundi naranasan ito sa mga pasilyo, sa mga mukha ng mga kasamahan, sa biglang katahimikan ng isang opisinang hanggang sandali bago iyon ay tila hindi masisira — ay may dalang tanong na hindi kailanman lubos na nasasagot ng anumang postmortem na pagsusuri: kung may isang tao, sapat ang taas, sapat ang aga, na nakinig sa mga tinig na nakaaalam na — hindi kaya sapat na sana, simple lamang, na alalahanin kung bakit isinilang ang negosyong iyon?

Mga Pagpili at mga Desisyon

Bawat pahina ng aklat na ito, hanggang ngayon, ay nagkuwento kung paano maaaring mawala ang isang mabuting hangarin — hakbang-hakbang, silid-silid, numero-numero. Ngunit magiging di-tapat na paniwalain ka na hindi maiiwasan ang landas na ito, isang pisikal na batas na hindi matatakasan ng anumang negosyo. Hindi ganoon. Dahil sa bawat iisang hakbang ng kadenang ito — ang produkto, ang presyo, ang pamunuan, ang balance sheet, ang lupon ng benta — laging may, sa huli, isang taong pumipili. At kung saan may pagpili, may posibilidad ding maging iba ang takbo ng mga bagay.

Ang pagkakaiba ng isang desisyon at ng isang reaksiyon lamang ay mas banayad kaysa sa tila, at mas mahalaga kaysa sa maaaring isipin. Tumutugon lamang ang reaksiyon sa presyon ng sandali: ang nagsasarang quarter, ang galaw ng kakumpitensiya, ang numerong hindi tumutugma. Mabilis ito, awtomatiko, halos laging nabibigyang-katwiran ng pagmamadali. Ang desisyon naman ay humihinto sandali bago kumilos at itinatanong ang tanong na inulit ng aklat na ito sa bawat kabanata: inilalapit ba ako, o inilalayo, ng hakbang na ito sa dahilang isinilang ang lahat ng ito? Ang paghintong iyon, gaano man kaikli, ang tanging puwang kung

saan muling tunay na nagiging bida ang kalooban ng tao, sa halip na kaladkarin ng istrukturang dapat sana ay pinaglilingkuran nito.

Hindi kailangang maging kabayanihan ang bawat pagpili upang maging mahalaga. Karamihan sa mga desisyong nagpapanatiling buhay sa kaluluwa ng isang negosyo ay maliliit, halos hindi nakikita: ang tagapagbigay ng serbisyo na binayaran sa oras kahit maaaring naantala ang bayad, ang kliyenteng pinakinggan kahit hindi ito magdadala ng anumang agarang benta, ang kasamahang ipinagtanggol kahit mas komportableng manahimik. Wala sa mga pagpiling ito ang nagbabago sa balance sheet ng isang quarter. Ngunit kapag pinagsama-sama sa paglipas ng panahon, sila mismo ang naghihiwalay sa isang negosyong may kaluluwa pa mula sa isang negosyong nakalimot na nagkaroon ito kailanman ng kaluluwa.

May isang responsabilidad na itinatakda ng aklat na ito, nang may pantay na bigat, sa sinumang nasa itaas at sa sinumang nasa ibaba ng anumang istruktura: walang sinuman ang kailanman ganap na walang pagpipilian, gaano man kaliit ang kanyang puwang sa pagkilos. Maaaring piliin ng isang ehekutibo kung paano ipahahayag ang isang kailangang pagbabawas. Maaaring piliin ng isang kawani kung gaano karaming pag-iingat ang ilalagay sa isang kilos na walang sinumang malapitang susuri kailanman. Maaaring piliin ng isang shareholder na alamin kung ano ang tunay niyang pag-aari, sa halip na tumingin lamang sa presyong tumataas o bumababa. Wala sa mga pagpiling ito, nang mag-isa, ang nagliligtas sa isang negosyo. Ngunit ang kawalan nila, inulit nang sapat na katagal ng sapat na dami ng tao, ang mismong mekanismong humahantong sa puntong wala nang balikan na naikuwento na.

Alam ng sinumang nabuhay nang sapat na katagal sa loob ng isang istruktura upang makita ito sa mga mahihirap na sandali ang isang bagay na hindi itinuturo nang sapat na malinaw ng anumang manwal ng pamamahala: ang dahilang nagtatag ng isang negosyo ay hindi napapanatili sa pamamagitan ng isang estratehiyang isinulat sa isang boardroom. Napapanatili ito, araw-araw, sa daan-daang maliliit na pagpiling ginagawa ng bawat tao, sa bawat antas, kapag walang tumitingin. Naroon iyon, sa maliit, araw-araw na puwang sa pagitan ng mas komportableng gawin at ng nananatiling tapat sa pinagmulan, na tunay na pinagpapasyahan kung karapat-dapat pang umiral ang isang negosyo.

Lumilipat ng Kompanya ang Pamunuan

May isang tahimik na galaw na tumatakbo sa makabagong mundo ng trabaho, napakakaraniwan na kaya hindi na ito tila karapat-dapat pansinin: lumilipat ang pamunuan mula sa isang negosyo patungo sa iba nang may kadaliang hindi taglay sa parehong paraan ng anumang ibang pigura sa kompanya. Ang isang ehekutibong nagpatakbo ng isang kompanya ng pagkain nang maraming taon ay maaaring, sa loob ng ilang buwan, matagpuan ang sariling nagpapatakbo ng isang kompanyang parmasyutiko, pagkatapos ay isa sa teknolohiya, pagkatapos ay isa sa pananalapi — dala ang parehong pamamaraan, ang parehong wika ng mga tagapagpahiwatig at layunin, inilalapat sa mga nilalamang lalo at lalo niyang hindi gaanong nauunawaan nang malalim sa bawat pagkakataon.

Isinisilang ang galaw na ito mula sa isang tiyak na paniniwala, na ngayon ay halos hindi kinukuwestiyon sa mga paaralan ng pamamahala: na ang pamamahala ay isang kasanayang tumatawid sa lahat, maihihiwalay sa tiyak na nilalamang pinaggagamitan nito. Maaari kang mamahala nang mahusay, sabi nila, anuman

ang pinamamahalaan mo — ang mga tao, mga proseso, mga badyet, mga layunin ay mga unibersal na kategorya, at ang sinumang nakabisado ang mga ito ay mailalapat ang mga ito sa anumang sektor nang may parehong resulta. Isa itong nakaaakit, episyenteng ideya, at bahagyang totoo. Ngunit may dala itong halagang bihirang sukatin: ang lumalaking layo sa pagitan ng nagpapasya at ng tunay na diwa ng pinagpapasyahan niya.

Ang isang ehekutibong nagpapalit ng kompanya tuwing ilang taon ay hindi kailanman nagkakaroon ng panahon upang sipsipin ang malalim na dahilang nagtatag ng alinman sa mga organisasyong pinamumunuan niya. Dumarating siya, binabasa ang mga numero, inilalapat ang pamamaraang nailapat na sa ibang lugar, gumagawa ng nasusukat na resulta sa loob ng panahon ng sarili niyang mandato, at lumilipat bago pa magkaroon ng panahon ang mas mabagal na mga bunga ng kanyang mga desisyon na lubos na lumitaw. Ang sinumang naiiwan upang tipunin ang mga bungang iyon — mga kawani, mga middle manager, mga kliyente, mga tagapagbigay ng serbisyo — ay hindi kailanman nagkaroon ng boses sa desisyon, at halos tiyak na hindi kailanman magkakaroon ng pagkakataong sabihin ito sa gumawa nito, na ngayon ay nasa ibang lugar na, nagpapatakbo ng ibang bagay.

Lumilikha ito ng tahimik na pagkaputol sa kadena ng alaala na tinalakay ng aklat na ito mula pa sa mga unang pahina nito: kung mas mabilis magpalit ng kompanya ang pamunuan kaysa sa pagpapalit ng isang negosyo ng dahilang nagtatag dito, sino ang natitira upang bantayan ang dahilang iyon? Hindi maaaring ang pamunuan mismo, na ayon sa kahulugan ay laging dumaraan lamang. Kailangang ibang tao — ang mas matagal na nananatili, ang nakaranas sa pinagmulan, ang nagdadala sa kanyang katawan, hindi lamang sa kanyang résumé, ng alaala kung bakit isinilang ang bagay na iyon. Ngunit lalo at lalo, walang kapangyarihang

magpasya ang mga taong ito. Ang may kapangyarihang iyon ay ang sinumang, ayon sa hanapbuhay, ay dumaraan lamang.

Ang sinumang nakakita sa pagdaan ng sunud-sunod na magkakaibang ehekutibo sa sarili niyang negosyo, bawat isa ay may bagong pamamaraan, bawat isa ay kumbinsido sa sarili niyang unibersal na bisa, ay natututo ng isang mapait ngunit mahalagang aral: ang kakayahang mamahala, gaano man katotoo at gaano man kailangan, ay hindi kailanman pumapalit sa malapit na pagkakilala sa pinamamahalaan. Ang isang negosyong ipinagkakatiwala ang alaala ng pagkakatatag nito sa sinumang, ayon sa istruktura ng karera, ay nakatakdang iwan ito sa loob ng ilang taon, ay pumili na, nang hindi hayagang sinasabi, na ipagkatiwala ang hinaharap nito sa isang taong hindi kailanman mananatili nang sapat na katagal upang managot sa sarili niyang mga desisyon.

Ang Shareholder na Walang Kapangyarihan o Pera

May isang kategorya ng mga shareholder na hindi pa natatalakay ng aklat na ito, at marahil ito ang pinakamarami sa lahat: ang sinumang may hawak ng ilang sapi, binili gamit ang ipon ng buong buhay, nang walang tunay na kapangyarihang impluwensiyahan ang mga desisyon ng negosyong, sa papel, ay kasamang may-ari siya. Ang maliit na nag-iipon na nagtabi ng kaunti para sa pagreretiro, ang empleyadong tumanggap ng mga sapi bilang bahagi ng kanyang sahod, ang karaniwang taong naniwala sa isang negosyo at bumili ng ilang piraso ng sapi nito: mga shareholder sila sa lahat ng aspekto, ngunit ang salitang “shareholder” ay halos laging nagpapaalala, sa karaniwang imahinasyon, ng ibang tao — ang nakaupo sa mga lupon, ang nagpapagalaw ng bilyon-bilyon, ang nagpapasya ng mga pagsasanib at akisisyon. Nabubuhay ang maliit na shareholder sa isang kalagayang hindi hayagang inaamin

ng anumang batas pangkorporasyon: may mga karapatan siya sa papel, at halos walang kapangyarihan sa realidad.

Ang boto sa pulong ng mga shareholder, na dapat sanang kasangkapan kung saan nakikibahagi ang bawat shareholder sa mga desisyon ng negosyo, ay nagiging para sa kanya halos isang simbolikong kilos: ang bahagi niya, kapag idinagdag sa milyun-milyong iba pang maliliit na bahaging tulad ng kanya, ay may bigat na napakaliit na praksiyon kumpara sa malalaking institusyonal na mamumuhunan na kayang baguhin ang kinalabasan ng anumang botohan sa iisang desisyon. Maaaring magsalita ang maliit na shareholder, ngunit bihira siyang tunay na makaimpluwensiya. Tumatanggap siya ng impormasyon, ng mga quarterly report, ng mga opisyal na pahayag — ngunit lagi niyang natatanggap ang mga ito pagkatapos nang magawa ang mga tunay na desisyon sa ibang lugar, sa mga silid na hindi kailanman niya napasok.

At dito nahihipo ang pinakahindi komportableng bahagi ng kalagayang ito: ang maliit na shareholder ay wala man lang perang pambawi sa kawalan niya ng kapangyarihan. Ang may hawak ng malalaking dami ng sapi ay kayang malugi sa isang sapi, mag-diversify, maghintay nang ilang taon upang makabawi ang isang pamumuhunan. Ang nag-invest ng kanyang ipon, madalas ay nakatuon sa iilang negosyong pinili dahil sa tiwala higit sa estratehiya, ay walang ganitong palugit. Kung masama ang takbo ng negosyo, hindi siya nawawalan ng isang maliit na bahagi ng kayamanang nakakalat sa isang daang magkakaibang pamumuhunan — nawawalan siya, kung minsan, ng itinabi niya para sa isang buong buhay, nang hindi kailanman nagkaroon ng boses sa mga desisyong humantong sa kinalabasang iyon.

Ito marahil ang pinakatahimik na anyo ng kawalang-katarungan sa buong sistemang inilalarawan ng aklat na ito: hinihiling sa

maliit na shareholder na makibahagi sa buong panganib ng isang negosyo — mawala ang lahat kung masama ang takbo — nang hindi ipinagkakaloob sa kanya, bilang kapalit, ang anumang tunay na bahagi ng kapangyarihang magpasya kung paano pinamamahalaan ang mga bagay na iyon. Kahati siya sa pustahan, hindi sa kamay na naglalaro ng baraha. May-ari siya sa papel, manonood sa diwa. Ang sinumang nakaranas ng kalagayang ito, marahil nakita ang pagliit ng halaga ng ipong itinayo sa loob ng maraming taon dahil sa mga desisyong ginawa ng iba, sa mga silid na hindi kailanman nakita, sa mga dahilang hindi kailanman tunay na ibinahagi, ay may dalang tanong na, mula pa sa mga unang pahina nito, ay direktang iniharap sa kanya ng aklat na ito: kung may-ari ka ng bahagi ng isang bagay nang hindi kayang tunay na impluwensiyahan ang kapalaran nito, ano talaga ang pag-aari mo? Marahil hindi ang kapangyarihang ipinahihiwatig ng salitang "shareholder." Ngunit kahit papaano, kung nagtagumpay ang aklat na ito sa layunin nito, ang posibilidad na sa wakas ay makita nang buo ang kadenang kinabibilangan niya — at ang pumili, nang may kamalayang iyon, kung mananatili, kung aalamin pa nang higit, kung hihingin, kasama ng iba pang tulad niya, na balang araw ay maging mas makatarungan ang kadenang iyon kaysa sa kung paano niya ito natagpuan.

Konklusyon at mga Puna

Ang sinumang nakarating sa mga pahinang ito ay nilakbay ang buong kadena: ang produkto at ang patente, ang pabrika at ang pamilihan, ang pamunuan at ang mga antas nito, ang balance sheet at ang stock market, hanggang sa shareholder na tumatanggap, sa dulo ng lahat, ng isang numero lamang. Walang hangarin, sa paglalakbay na ito, na kondenahin ang alinman sa mga yugtong dinaanan. Bawat ngipin ng makinaryang inilarawan

— ang barcode, ang lupon ng benta, ang mga sapi, ang panlabas na analyst — ay umiiral para sa isang lehitimong teknikal na dahilan, at wala sa mga ngiping ito, kapag tiningnan nang mag-isa, ang may sala sa anuman.

Ang pagtataksil, kapag nangyari, ay hindi kailanman nasa iisang hakbang. Nasa tahimik na pag-iipon ito ng isang libong maliliit na layo, bawat isa ay nabibigyang-katwiran nang mag-isa, na magkakasamang naghihiwalay sa isang negosyo mula sa sarili nitong pinagmulan nang walang sinumang kailanman nagpasya, sa isang tiyak na araw, na pagtaksilan ito. Hindi naghanap ng may sala ang aklat na ito. Sinikap nitong ipakita ang isang mekanismong, kung hindi, ay nananatiling hindi nakikita dahil mismo nakakalat ito sa napakaraming kamay upang maiugnay sa iisa lamang.

Sa mga komentong pupukawin ng aklat na ito — at pupukaw ito, dahil humihipo ito ng mga ugat na bihirang hipuin nang malakas sa mga silid kung saan talagang nangyayari ang mga bagay na ito — sulit na sumagot nang maaga sa iisang bagay: hindi ito isang sakdal laban sa kapitalismo, sa negosyo, sa tubo mismo. Isa itong panawagan sa alaala. Ang kapitalismo, ang negosyo, ang tubo ay mga kasangkapan — napakamakapangyarihan, kayang magbunga ng tunay na halaga para sa milyun-milyong tao kapag nananatiling tapat sa pinagmulan nila, at kayang mahungkag ng lahat ng kahulugan kapag nakalimutan nila ito. Hindi hinihiling ng aklat na ito na talikuran ang mga kasangkapang ito. Hinihiling nitong alalahanin natin, araw-araw, kung bakit natin pinili ang mga ito sa unang pagkakataon.

Alam ng sinumang nagtrabaho sa buong buhay niya sa loob ng mga istrukturang ito, at nakakita sa parehong katapatan at pagtataksil na nangyari sa harap ng sarili niyang mga mata, na

walang repormang pambatas, walang bagong tagapagpahiwatig sa balance sheet, walang bagong sertipikasyong pang-etika ang kailanman papalit sa tanging tunay na proteksiyon laban sa paglihis na ikinuwento sa mga pahinang ito: isang tao, sa bawat istruktura, na patuloy na nagtatanong kung bakit.

Mga Pagninilay at Pasasalamat

Bawat salitang isinulat sa mga pahinang ito ay isinilang mula sa isang buhay ng pagmamasid, hindi mula sa isang teoryang pinag-aralan sa harap ng mesa. Ang sinumang lumakad nang ilang dekada sa mga pasilyo ng isang negosyo — hindi bilang bisita, hindi bilang dumaraang konsultant, kundi bilang isang taong nabuhay sa mga pasilyong iyon araw-araw, nang may parehong pagsisikap at parehong katapatan gaya ng sinuman — ay may dalang awtoridad na hindi mapapalitan ng anumang titulong akademiko: ang nakakita, nang malapitan, sa kadakilaan at sa paglihis na tinatalakay ng aklat na ito.

Hindi magiging posible ang aklat na ito kung wala ang mga, bago ako, ay nagturo sa akin — hindi sa pamamagitan ng mga aralin kundi ng araw-araw na halimbawa — kung ano ang ibig sabihin ng manatiling tapat sa isang hangarin kahit mas madali sanang tumigil sa pagtatanong. Sa kanila napupunta ang unang kaisipan ng mga pahinang ito, kahit hindi sila tuwirang pinangangalanan: naroroon sila sa bawat kabanata, sa bawat linyang nagsasalita ng tahimik na dedikasyon, ng pag-iingat na walang sumusukat, ng trabahong mahusay ang pagkakagawa kahit walang tumitingin.

May isang kaisipan din para sa sinumang nagbabasa ng mga pahinang ito at nakikilala ang sarili sa isa sa maraming pigurang ikinuwento rito — ang kawani, ang ahente, ang middle manager, ang maliit na shareholder na walang kapangyarihan. Kung kahit

isa lamang sa mga taong ito, sa pagsasara ng aklat, ay nakadama sa unang pagkakataon na nakita siya nang buo — hindi pinaiikli sa isang antas, isang tagapagpahiwatig, isang linya sa isang talahanayan — kung gayon ay nagawa ng aklat na ito ang dahilan kung bakit ito isinulat.

At isang huling kaisipan, para sa sinumang may lakas ng loob na patuloy na itanong ang tanong na tumatakbo sa bawat pahina ng aklat na ito, kahit may kapalit ang pagtatanong nito — panahon, ginhawa, kung minsan ay pati ang sariling puwesto sa isang istrukturang mas gugustuhing hindi ito marinig. Sila, higit kaninuman, ang nagpapanatiling buhay sa kaluluwang tinalakay ng aklat na ito mula simula hanggang wakas. Isinulat ang aklat na ito para sa kanila, at salamat sa kanila.

Mahal na mga shareholder,

Hindi po ako sumusulat sa inyo bilang tagapangasiwa, ni bilang ehekutibo, ni bilang isang taong may utang sa inyong ulat ng isang quarter. Sumusulat po ako sa inyo bilang isang taong gumugol ng buong buhay sa loob ng diwa ng isang negosyo — hindi sa paglalarawan dito sa mga pahayagan, hindi sa presyo ng sapi nito, kundi sa mga pasilyo nito, sa mga pabrika nito, sa mga mukha ng mga taong nagpapangyaring tunay itong umiral araw-araw.

Nais kong sabihin sa inyo ang isang bagay na hindi kailanman sasabihin sa inyo ng anumang balance sheet: ang bahaging hawak ninyo ay hindi lamang isang numerong tumataas o bumababa. Isa itong bahagi, maliit man o malaki, ng isang hangarin ng tao na ninais ng isang tao, matagal na ang nakaraan, nang sapat upang bigyang-buhay. Sa likod ng bawat dibidendong natatanggap ninyo ay may isang produktong inisip para sa isang tao, isang kawaning gumawa nito nang may ingat, isang kliyenteng piniling magtiwala rito. Dinala kayo ng aklat na ito sa buong kadenang nag-uugnay sa

inyong bahagi sa orihinal na hangaring iyon — kung minsan ay buhay pa, kung minsan ay nakalimutan na, halos laging mas malayo kaysa sa ipahihiwatig sa inyo ng isang quarterly report.

Hindi ko po hinihiling na tumigil kayo sa pagtingin sa mga numero. Mahalaga ang mga numero, at walang sinumang makapamamahala ng kayamanan nang binabalewala ang mga ito. Hinihiling ko lamang, simple, na tumingin din kayo nang lampas dito. Sa susunod na magbasa kayo ng isang quarterly report, subukan ninyong itanong sa sarili hindi lamang kung lumaki ang numero, kundi kung ang anumang nagbunga nito ay tapat pa sa dahilang isinilang ang negosyong iyon. Hindi ito tanong na makikita ninyong nakasulat sa anumang opisyal na dokumento. Isa itong tanong na kayo lamang, bilang mga may-ari, ang may karapatan — at marahil ay may tungkulin din — na itanong.

Hindi kayo bibigyan ng kaalamang ito ng higit na kapangyarihan kaysa sa mayroon na kayo. Ngunit bibigyan kayo nito ng isang bagay na hindi kailanman ginagarantiyahan ng kapangyarihan lamang: ang kamalayan sa kung ano ang tunay ninyong pag-aari. At kung kahit isa lamang sa inyo, sa pagbasa ng mga pahinang ito, ay magpasyang tingnan ang sariling bahagi sa ibang mga mata — hindi na lamang bilang isang sapi na pabagu-bago, kundi bilang isang buhay na bahagi ng isang kuwento ng tao na karapat-dapat alalahanin — kung gayon ang aklat na ito, at ang buong buhay ng trabahong nagpangyari rito, ay nakarating na sa kanilang layunin.

Nang may paggalang, at nang may parehong katapatan gaya ng dati,

Ang May-akda

Tala

“Ano ang nangyayari sa isang likha ng tao kapag nabuhay ito nang masyadong matagal nang lampas sa lumikha nito?” Ito ang tanong na patuloy mong itatanong sa sarili, palagi, pagkatapos basahin ang aklat na ito, at ang sagot ay laging iisa lamang: tanungin mo ang mga nagkamali — sila lamang ang makapagsasabi sa iyo.

Ferdinando Frega