

sytuację. Niejednokrotnie widzieliśmy liderów, którzy uczestniczyli w spotkaniach branżowego stowarzyszenia handlowego bądź w prelekcjach na warsztatach dla kierownictwa, gdzie wsłuchiwali się w słowa odnoszącego sukcesy lidera biznesowego, który mówił o wyjątkowym systemie wynagrodzeń, a następnie spieszyli do swoich spółek, by wdrożyć dokładnie to samo. Dążysz do tego, by być zorganizowany zupełnie inaczej niż konkurencja. *NIE kopiuj polityki ds. wynagrodzeń z innej spółki. Spraw, by stała się ona kluczowym elementem twojej strategii, spersonalizuj ją, spraw, by była „silna”.*

Strategia dobrych miejsc pracy

Jeśli tylko dobrze to rozplanujesz, tak jak zrobili to w The Container Store, wypłacanie pracownikom wysokich pensji może wprawić w ruch potężne *flywheel* (koło zamachowe), które poprowadzi do osiągnięcia doskonałości operacyjnej, pozyskania lojalnych klientów oraz wzrostu przychodu i zysków (dzięki nim będziesz w stanie płacić najwyższe wynagrodzenia). Profesor Zeynep Ton z Massachusetts Institute of Technology (MIT) nazwał ten samonapędzający mechanizm strategią dobrych miejsc pracy. W książce pod tym samym tytułem prezentuje cztery inne spółki (Costco, Mercadona, QuickTrip oraz Trader Joe's), które, podobnie jak The Container Store, traktują wynagrodzenia jako strategiczną dźwignię.

Wszystkie cztery spółki wypłacają znacznie większe pensje niż ich konkurencja. Niemniej jednak cieszą się niższymi kosztami pracy i wyższymi zyskami, ponieważ wykorzystują inwestycję w ludzi do stworzenia kultury i propagowania zachowań, które klienci doceniają i wyróżniają ich na tle innych. Przyjrzyjmy się bliżej spółce Mercadona, hiszpańskiej sieci supermarketów zatrudniającej 90 000 pracowników i z 1600 sklepami, założonej w 1977 roku przez rodzinę rzeźników z miasteczka niedaleko Walencji.

Ludzie nie są wydatkiem: są inwestycją

Historia sukcesu Mercadony rozpoczęła się w latach 80. XX w., kiedy współzałożyciel i dyrektor generalny Juan Roig wdrożył kontrstrategię, aby uniemożliwić wejście dużych francuskich konkurentów na rynek hiszpański. Odważne podejście Roiga polegało na obniżaniu cen i zwiększaniu wynagrodzeń w celu przyciągnięcia większej liczby klientów i bardziej utalentowanych pracowników. Uruchomienie tego *flywheel* (koło zamachowe) zajęło kilka lat, ale wyższe pensje (dwukrotna hiszpańska płaca minimalna i 50% wyższe zarobki niż w sklepie odzieżowym Zara), jak również rygorystyczny proces selekcji ostatecznie zachęciły do zasilenia szeregów spółki największe talenty. Gdy tylko zostaną zatrudnieni, Mercadona inwestuje 5 tys. dol. w przeszkolenie ich podczas czterotygodniowego obozu, podczas którego dowiadują się wszystkiego o „el jefe” (po hiszpańsku „szef” i w wewnętrznym żargonie słowo określające klienta), działalności sklepów i kompleksowym zarządzaniu jakością, poznają też podejście do zarządzania organizacją opartą na satysfakcji klienta. Otrzymują również intensywne przeszkolenie od doświadczonych specjalistów. Pracownicy cieszą się regularnymi podwyżkami (11% w każdym z pierwszych czterech lat), hojnymi premiami w wysokości do dwóch miesięcznych pensji, 30 dniami

urlopu, stabilnym i prorodzinnym grafikiem itp. Wszyscy pracownicy mają umowy na czas nieokreślony – nie ma tzw. śmieciówek. „Jeśli chcesz mieć najlepszy zespół, musisz wydawać pieniądze. Tak jak trzeba wydać pieniądze, aby cieszyć się najlepszą lokalizacją lub korzystać z usług najlepszego prawnika”, mówi regionalny kierownik sprzedaży Mercadona. Dzięki tym inwestycjom niezwykle utalentowani, zmotywowani, dobrze wyszkoleni i lojalni ludzie (spółka ma tylko 3–4% obrotów!) każdego dnia idą do pracy w Mercadona. Zapewniają znacznie wyższą produktywność (o 46% wyższą sprzedaż na pracownika w stosunku do przeciętnego supermarketu w USA), mając przy tym możliwość ciągłego sugerowania i wdrażania ulepszeń. Te tysiące drobnych ulepszeń prowadzą do doskonałości operacyjnej, która z kolei zachwyca klientów, zwiększa sprzedaż i generuje stale rosnące zyski pod koniec tego samonapędzającego się cyklu. Mercadona wprowadziła ten *flywheel* w ruch ponad 40 lat temu, a ono kręci się coraz szybciej. Spółka wygenerowała w 2019 roku 25 mld dol. przychodu i 623 mln dol. zysku. Jest największą i najbardziej dochodową siecią supermarketów w Hiszpanii i figuruje jako trzykrotnie lepsza spółka niż Walmart.



Flywheel strategii dobrych miejsc pracy

Przejmuj się tym, co ludzie robią, a nie ile cię kosztują

Ponownie kluczem do sukcesu Mercadony jest produktywność pracowników. Ma wyższe stawki pracy niż konkurencja, ale niższe koszty pracy w stosunku do przychodów. Konkurowanie w zakresie stawek jest znacznie łatwiejsze niż wdrożenie strategii dobrych miejsc pracy. Nie można tego systemu określić mianem zrównoważonego, a wręcz taka praktyka regularnie prowadzi spółki do upadku w dół śliskiego zbocza przeciętności lub całkowitego upadku. „Martw się tym, co ludzie robią, a nie ile cię kosztują”, pisze Jeffrey Pfeffer w swoim ponadczasowym artykule opublikowanym w Harvard Business Review (HBR) pod tytułem „Six Dangerous Myths About Pay”.