

Klub

Sierra Golf Club był uważany za jeden z najbardziej ekskluzywnych klubów sportowych w Madrycie. Posiadał wspaniałe tereny i lokale do uprawiania golfa, tenisa ziemnego (miał 45 kortów ceglanych), squasha, paddle oraz pływania. Pomieszczenia klubowe dysponowały salami do masażu, sauną, biblioteką, salą telewizyjną, salonem do brydża oraz żłobkiem dla dzieci. Ponadto, Klub oferował serwis kawiarniano-restauracyjny o dobrej reputacji, który cieszył się ogromnym sukcesem (członkowie Klubu mogli korzystać z serwisu „familijnego” w weekendy, z bogatym menu za 14 euro, przyjemnego otoczenia do lunchów i kolacji biznesowych oraz – jeżeli dokonano rezerwacji z odpowiednim, kilkumiesięcznym wyprzedzeniem – można było nawet organizować przyjęcia komunijne, urodzinowe lub wesela).

Klub, jak większość tego typu instytucji, był zarządzany przez Radę, wybieraną co cztery lata przez wszystkich członków pełnoletnich. Mimo, że przewodniczący i członkowie Rady nadzorowali działalność Klubu, faktem jest, że od 2005 roku, bieżącym zarządzaniem zajmował się Dyrektor Generalny: Luis García, 40-letni ekonomista i syn byłego dozorcy tegoż Klubu.

Luis García znał wszystkie zakamarki Klubu, ponieważ mieszkał od 4 do 22 roku życia w jednym z mieszkań na terenie Klubu, które oferowano pracownikom o największym stażu. Luis, po 10 latach zarządzania Klubem, myślał, że już stawiał czoła wszystkim możliwym problemom, które mogło tworzyć ponad 140 pracowników (personel techniczny, trenerzy, kelnerzy, szatniarze oraz personel ochrony) i 10 tysięcy członków. Nawet Hiszpańska Federacja Golfa pogratulowała mu wspaniałej pracy przy organizacji Masters w 2009 roku! Dlatego czuł się niekomfortowo wobec sporu, który wytworzył się w zakładzie fryzjerskim.

Niniejszy przypadek biznesowy przygotował prof. Frederic Sabrià jako materiał dydaktyczny do dyskusji; jego celem nie jest ocena efektywności prowadzonych działań. Grudzień 2018.

Copyright © 2018, IESE. W celu zamówienia kopii lub zgłoszenia o pozwolenie na powielenie materiałów należy skontaktować się z IESE PUBLISHING (www.iesepublishing.com).

Żadna część niniejszego dokumentu nie może być kopiowana, zachowana w systemie danych, używana w arkuszu kalkulacyjnym, ani przekazana w żadnej postaci, formie lub sposobie – elektronicznie, mechanicznie, przez skserowanie, nagrywanie lub inaczej – bez zgody IESE.

W szatni męskiej członkowie mogli korzystać z zakładu fryzjerskiego, który od założenia Klubu na początku XX wieku, oferował staranne i tanie usługi, ale przede wszystkim miłą atmosferę (dla wielu członków uczestniczenie w rozmowach w zakładzie fryzjerskim stanowiło niemal obrzęd). Od zawsze, atmosfera, jaka panowała w tamtym kącie szatni była luźna, radosna i momentami nawet hałaśliwa.

W 2002 roku Martínez, który zajmował się zakładem fryzjerskim od 1963 roku, zachorował. Usługi pogorszyły się w ostatnich 2 latach, wpłynęła nawet jakaś skarga do Rady i w związku z tym postanowiono zatrudnić nowego fryzjera. Rodríguez, który miał wówczas 51 lat i 30 doświadczenia w zawodzie, wyglądał na idealnego kandydata.

Rodríguez nie zawiódł. Był bardzo dobrym fryzjerem, strzygącym w klasycznym stylu i szybko zyskał zaufanie i szacunek członków Klubu.

„Rodri”, jak go zwykle nazywano, był bardzo pracowity, rozmowny i trochę sarkastyczny. Umiał zawsze dobrze się zachowywać, aby każdy członek Klubu czuł się komfortowo w miejscu, które szybko nazwano „jego” zakładem.

Zakład fryzjerski stał się ponownie popularnym miejscem, do którego członkowie Klubu tłoczyli się, aby podciąć włosy, niektórzy z nich będąc nadal w swoich sportowych strojach.

Dla Rodriego Klub był synonimem stabilności. Był on teraz pracownikiem solidnej i prestiżowej organizacji i chociaż płaca nie była najwyższa, to napiwki należały do hojnych, a godziny pracy były bardzo wygodne (wtorek–piątek od 9 do 14 i od 16 do 19, w weekendy od 9 do 14).

Dla członków Klubu przyjście Rodriego również było dobrą wiadomością. Wszyscy lubili Martineza, ale w ostatnich czasach zaczął on tracić wyczucie podczas strzyżenia. Teraz wszystko znów było tak, jak powinno być: niska cena (7,5 euro za strzyżenie w 2013) i znakomita obsługa.

Rodri był kulturalną osobą – żonaty, z trójką dzieci (nauczycielka, student inżynierii i student informatyki). Uwielbiał on plotkować, posiadał znakomitą pamięć i miał nadzieję (przynajmniej tak twierdził) spisać kiedyś swoje wspomnienia pod tytułem „Głowy, które ostrzygłem” (to był prawdopodobnie pomysł jego kuzyna Massipa).

Kiedy w zakładzie powstawała kolejka klientów, potrafił on wówczas pracować niezwykle szybko tak, aby nie musieli oni czekać zbyt długo. Jednocześnie nie wpływało to negatywnie na jakość jego pracy (potrafił on ostrzyć jedną osobę w ciągu 20 minut).

Czasami Rodri narzekał („pracuję zbyt ciężko”), ale nie trzymał się sztywno godzin pracy. W weekendy kończył on zwykle pracę o 14.15 lub 14.30 po dokładnym sprzątnięciu całego zakładu.

W ciągu tygodnia długie kolejki pojawiały się znacznie rzadziej, więc Rodri przeznaczał na strzyżenie każdego klienta mniej więcej pół godziny.

W styczniu 2014 roku w corocznych wyborach do Rady Klubu, grupa młodszych członków zdecydowała wystawić własne kandydatury jako alternatywę dla dotychczasowej Rady, nie traktując jednak tego pomysłu zbyt serio. Ku swojemu zaskoczeniu wygrali oni wybory niewielką większością głosów. Nowy przewodniczący Rady, 35-letni inżynier, miał mnóstwo nowych pomysłów i przyciągnął do Rady kilku doświadczonych menedżerów. Poza nimi nikt z pozostałych członków Rady nie posiadał znaczącego doświadczenia w zarządzaniu.

Wpływy Klubu w 2013 osiągnęły 18,3 miliona euro, jednocześnie jednak poniósł on straty w wysokości 220 tys. euro. W świetle tych wyników, nowa Rada zaproponowała Luisowi Garcíi szereg działań mających na celu kontrolowanie kosztów i zwiększenie przychodów.

Skarbnik zasugerował, że przede wszystkim należy zaostrzyć kontrolę wstępu do Klubu. Podczas tenisowego turnieju Masters, Stowarzyszenie Tenisa nałożyło bardzo ścisłe kontrole mające na celu ograniczenie zagrożenia terrorystycznego. Zewnętrzna ochrona Klubu wymagała okazania karty klubowej przez każdego, kto chciał się dostać na jego teren. Zasada była prosta: nikt bez karty nie mógł zostać wpuszczony. Ku zdziwieniu Rady wielu szanowanych, wieloletnich członków Klubu przestało się w nim od tej pory pojawiać.

Skarbnik, menedżer wysokiego szczebla w firmie farmaceutycznej, będący jednocześnie jednym ze starszych członków Rady, miał jasne zdanie na temat przyczyn tego zjawiska:

„Odkąd jestem w Radzie obserwowałem zachowanie członków Klubu. Niektórzy z nich naprawdę myślą, że ręczniki, o które proszą w szatni, są bezpłatne. Inni po prostu nie mają poczucia przyzwoitości. Wczoraj przeglądałem księgi rachunkowe restauracji. Czy wiecie, że w 2013 roku wystawiła ona rachunki na ponad 3,4 miliona euro i pomimo tego przyniosła 136 tys. euro strat? Jest przynajmniej pół tuzina członków, którzy przychodzą z rodziną w każdą niedzielę i proszą szefa sali o kredyt ('zapłacę Ci w poniedziałek, Jordi'), przez co są nam winni ponad 4 tys. euro każdy.

„To musi się skończyć. Musimy kontrolować to tak samo, jak kontrolowaliśmy wejścia podczas turnieju Masters. 'Nie ma Pan karty? Nie może Pan wejść', 'Nie ma Pan pieniędzy? Nie dostanie Pan ręcznika ani jedzenia'. Być może rozwiązaniem będzie wprowadzenie scentralizowanego systemu płatności.

„Pomyślcie tylko o masażu czy usługach fryzjerskich. Jak wiecie Rodri przynosi do Klubu całotygodniowy utarg co poniedziałek, ale wykonałem kilka obliczeń i biorąc pod uwagę kolejki, w jakich muszę stać za każdym razem, kiedy chcę się ostrzyć, myślę, że... Cóż, nie chcę się z nikim spierać, a tym bardziej z Rodrim. Dlatego proponuję, aby odtąd każdy, kto chce się ostrzyć kupował najpierw bilet w recepcji...”

Następnego ranka pracownik obsługi Klubu pojawił się w zakładzie fryzjerskim i podczas, gdy Rodri rozmawiał o polityce skracając włosy klientowi, przyczepił na ścianie informację wyjaśniającą zasady nowego systemu opłat za usługi. Gdy Rodri

miał okazję przeczytać ogłoszenie, był zszokowany.

Podczas kolejnego weekendu w zakładzie fryzjerskim nie działo się najlepiej. Rodri prawie się nie odzywał. Niektórzy członkowie Klubu (zwłaszcza ci dłużej) nie rozumieli nowego systemu opłat, ani też nie wiedzieli, dlaczego powinni iść do recepcji w celu kupna biletu. Niektórzy członkowie irytowali Rodriego komentarzami w stylu:

„Widzę, że Rada już Ci nie ufa, Rodri. Nie mów mi, że zatrzymywałeś część utargu dla siebie!”

Inni brali natomiast jego stronę:

„To musi być pomysł nowej Rady... Dlaczego upierają się oni naprawianiu rzeczy, które nie są zepsute?”

W kolejnym tygodniu Rodri pracował prawie w całkowitej ciszy. Ale jeśli jakiś członek Klubu chciał wiedzieć, dlaczego i namawiał go do zwierzeń, to wtedy Rodri zaczynał ze złością narzekać na Radę:

„Tak nie powinno się robić... W nowym systemie klienci przynoszą bilety i ponieważ wcześniej płać, to potem nie dostają napiwków... Jeżeli nadal tak będzie to zacznę pracować ściśle według obowiązujących przepisów. A jeżeli będą mnie męczyć, to odejdę... Tak czy siak w przyszłym roku powinienem przejść na emeryturę...”

Rodri zaczął pracować znacznie wolniej niż zwykle. Nie spieszył się, był bardzo skrupulatny i przeznaczał około 45 minut na strzyżenie jednego klienta. Ponieważ sprzątanie zabierało mu około 15 minut, to na godzinę przed zamknięciem wpuszczał do zakładu ostatniego klienta, niezależnie od tego, ile czekało jeszcze w kolejce...

Kolejki stawały się dłuższe każdego dnia i były już nieznośne. Rodri nie interweniował tak, jak miał to w zwyczaju wtedy, kiedy w kolejce wybuchały awantury:

„Ja byłem w kolejce, tylko na chwilę wyszedłem do baru... Stałem w kolejce, ale trzymałem miejsce dla mojego młodszego brata, który był w tym czasie w sali dla dzieci, po to, aby nie zachowywał się źle podczas czekania...”

Gdy ktoś prosił Rodriego o przywrócenie porządku, wówczas otrzymywał stanowczą odpowiedź:

„Płać mi za strzyżenie, więc nie wciągajcie mnie w wasze spory”.

Członkowie Klubu zaczęli, więc, skarżyć się Radzie.

W planie kolejnego posiedzenia Rady znalazły się dwa punkty: organizacja Mistrzostw Świata Weteranów oraz Rodri.

Skarbnik przedstawił sytuację:

„Odkąd wprowadziliśmy nowy system opłat, wpływy są wyższe o 10% od tego, co Rodri przynosił nam wcześniej...”

Przedstawiciel tenisistów, częsty bywalec zakładu fryzjerskiego, odpowiedział:

„Mówiłem, że to nie był dobry pomysł. Co z tego, że nasze wpływy z zakładu fryzjerskiego są wyższe o 10%? To chyba żart! Czy to rzeczywiście jest warto, jeżeli członkowie Klubu są niezadowoleni i narzekają na usługi? Zresztą Rodri i tak przechodzi na emeryturę pod koniec roku... Dlaczego nie zapomnimy wszyscy o tym, zanim nie znajdziemy nowego fryzjera? Rodri jest tak zły, że aż się go boję... i wiecie, kiedy siedzę na fotelu u fryzjera, to jest on ostatnią osobą, w której chciałbym mieć wroga...”

Markiz de Palacios, który był przedstawicielem golfistów, wtrącił się:

„Nie możemy cofnąć się teraz. Nie spotkałem nigdy Rodrígueza osobiście, ale chyba wszyscy się zgodzimy, że mógł nas oszukiwać, jeśli chodzi o wysokość utargu. Myślę, że nasz menedżer powinien uważnie go obserwować i zwolnić go, jeśli będzie jakiś najmniejszy problem.”

Spotkanie stało się coraz bardziej nerwowe. Wtedy głos zabrał przewodniczący Rady:

„Myślę, że nie powinniśmy winić za wszystko Rodriego. Strzygł on większość naszych poprzedników w Radzie i myślę, że była tutaj jakaś niepisana umowa. Tak długo jak zakład fryzjerski funkcjonował dobrze i Rodri przynosił do Klubu jakieś minimalne wpływy (prawdopodobnie takie same, jak poprzednio Martínez) nie były mu zadawane żadne pytania. Być może byłoby lepiej zapomnieć o wszystkim i wynająć zakład fryzjerski w przyszłym roku. Wiele innych klubów właśnie tak robi”.

Luis García, Dyrektor Generalny, poprosił o głos:

„Panie przewodniczący, nie jest pan zbyt długo członkiem Klubu i zapewne, dlatego nie wie pan, że Klub nie może wynajmować żadnych pomieszczeń osobom trzecim. Klub sam dzierżawi teren, na którym się znajduje i w kontrakcie, podpisanym na początku stulecia, jest wyraźnie to zaznaczone. Myślę, że nie powinniśmy ryzykować podjęcia takiego kroku. Obecni właściciele terenu, którzy są członkami Klubu, mogą sprawić nam wiele kłopotów, jeśli dowiedzą się o całej sprawie”.

Przedstawiciel sekcji squasha wstał i powiedział:

„Słuchajcie, ja naprawdę lubię Rodriego, ale myślę, że nie mamy wyboru. Co powiedzą członkowie Klubu? Co powiedzą inni pracownicy? Co powiedzą masażyści i obsługa kortów tenisowych? Jeśli Rodri jest zły i postanowił pracować zgodnie z przepisami, to nie możemy nic zrobić”.

Spotkanie trwało jeszcze pół godziny i zakończyło się bez osiągnięcia porozumienia. Po spotkaniu przewodniczący poprosił Luisa, aby porozmawiał z Rodrim i spróbował przekonać go do rozsądku.

W następny wtorek Rodri był w zakładzie jak zwykle punktualnie o godzinie 9 rano. Nie było wtedy jeszcze żadnych klientów, więc Luis wszedł, aby z nim porozmawiać i opowiedział mu o skargach, jakie docierają do Rady. Rodri odpowiedział:

„Słuchaj, Luisie, jestem bardzo zły. Tak się nie robi. Możecie robić z Klubem, co tylko chcecie, ale moglibyście być bardziej taktowni. Dla mnie nowy system oznacza, że już mi nie ufacie, a ponadto – nie dostaję już więcej napiwków (dla mnie, z rocznymi zarobkami przed opodatkowaniem w wysokości 16 800 euro lub ich równowartością w 14 miesięcznych płatnościach po 1 200 euro, są one bardzo ważnym dodatkiem). Dlatego straciłem zainteresowanie pracą. Chcecie, abym pracował zgodnie z przepisami, to pracuję! Teraz robię to samo, co pozostali pracownicy Klubu i wychodzę do domu o czasie każdego dnia. Jeśli ludzie chcą stać w kolejce lub jeśli ktoś się przepycha, mnie to nie interesuje. To nie mój problem. Moim zadaniem jest strzyżenie. Robię to bardzo dokładnie i zabiera mi to tyle czasu, ile innym fryzjerom. Mam już 64 lata i nie będę się teraz spieszył. A jeśli chodzi o kolejki..., co mogę powiedzieć? Jeśli są długie to znaczy, że klientom podoba się moje strzyżenie. A jeśli kłócą się między sobą, to przyslijcie ochronę – oni powinni to załatwić. Albo zadzwoń na policję – nic mnie to nie obchodzi. Zresztą, Luisie, nie rozumiem, dlaczego zajęliście się akurat mną. Zamiast tracić czas z zakładem fryzjerskim i wprowadzać w nim system biletów, moglibyście popatrzeć, co dzieje się w kawiarni i restauracji. Moglibyście zastosować wasz wspaniały system tam, przecież ich przychody są sto razy większe niż moje. Tak czy siak, Luis, urodziłeś się tutaj i nie muszę Ci nic mówić...”

W tym momencie wszedł klient i Luis zdecydował się przełożyć dalszą dyskusję.

Będąc z powrotem w swoim biurze, Luis wykonał kilka telefonów i dowiedział się, że zgodnie z obowiązującymi regulacjami fryzjer z takim doświadczeniem jak Rodri mógł zarobić stawkę miesięczną w wysokości minimum 871 euro przed opodatkowaniem.

Z drugiej strony, jeden z członków Klubu, który był menedżerem jednego z najbardziej ekskluzywnych salonów fryzjerskich w Madrycie, powiedział mu, że jego dobry pracownik może zarobić miesięcznie ponad 2 000 euro.

Tego samego dnia po południu, jeden z członków Klubu powiedział mu:

„Panie Garcí, w ostatnią niedzielę byłem w zakładzie fryzjerskim i panuje tam totalny bałagan. Rodríguez, to znaczy Rodri, wydaje się inną osobą; jest nawet niegrzeczny. Pracuje bardzo wolno, w salonie nie ma czasopism (twierdzi, że nie musi ich przynosić), i jeśli już otwiera usta, to po to, aby narzekać na Radę. Poza tym, system biletów jest bezsensowny, ponieważ często kupuje się bilet, ale ponieważ jest kolejka to i tak nie można go użyć... A! I wtedy zobaczyłem, jak Rodri strzygł pana Uzcanga, pomimo że on nie miał biletu. Rodri zaakceptował gotówkę i powiedział, że kupi dla niego bilet później... Myślę, że to świetny pomysł. Dlaczego nie wprowadzimy tego systemu oficjalnie?”.