

menadžer novog kova

Smrt konkurenciji

Borbenost je odlična kvaliteta, ali još je prije dvije i pol tisuće godina legendarni kineski general mudro uočio i još mudrije zapisao u svojoj sveprisutnoj i često citiranoj knjizi da je prava pobjeda samo ona koju osvojite tako što bitku - izbjegnute.

Piše: Srđan Roje



Svakako jedno od najškakljivijih pitanja koje odmah na startu zaskoči svakog pravog menadžera vrlo je banalno-karakteristično. Može biti formulirano na stotinu različitih načina, ali kako god okrenuli, na kraju se svodi na: „Čime ću se ja to točno baviti?“. Doista, samo jedan posjet nekom od danas iznimno popularnih trgovačkih centara dovoljan je da vas baci u depresiju: police su pune svega i svačega, po (uglavnom) prilično pristupačnim cijenama, a od pokušaja da izračunate proizvođačev prihod – pa od vidljivo istaknute cijene odbijete porez, trgovačku maržu, transportne troškove... – oblijeva hladan znoj. Nema šanse da ćete tako atraktivnu i nadasve funkcionalnu peglu proizvesti za tako smiješne novce, a daka-ko, bude li kunu skuplja od modela nekog renomiranog proizvođača – ništa od posla.

Stvar je tek malo bolja ako ste do menadžerske pozicije stigli „iznutra“, polagano napredujući i uspinjući se korporativnim stepenicama Gigantske Korporacije d.d., da biste konačno sada, nakon godina borbe protiv unutrašnjeg i vanjskog neprijatelja, dostigli Sveti Gral menadžerstva, odnosno – dobili odriježene ruke napraviti „što god vas je volja“. Samo da je profitabilno, dakako.

Krasno. Ali što? Pregledavanje ponude proizvoda i usluga direktne i indirektno konkurencije te, s vlastite strane, kalkuliranje svih pripadajućih troškova dizajniranja, proizvodnje, distribucije, promocije, pa na koncu dodavanje troškova na koje nemate nikakvog utjecaja (poput poreza, trgovačke marže...), dovodi nas na početak: jednostavno, bit ću preskup. Kako da uopće bez srama iznesem svoju ponudu klijentima? Čak i kada radim skoro bez zarade, još uvijek sam skuplji od renomiranog svjetskog proizvođača koji se gotovo svakodnevno oglašava na najatraktivnijim (i najskupljim) medijskim prostorima, i očito to financira iz prodaje samog proizvoda. Kako je to moguće?

Uzmac umjesto pobjede

Prije nego što zaronite u generalnu depresiju, otkrit ćemo vam jednu tajnu: ništa od toga nije posebno važno. Zaboravite konkurenciju. Odnosno, da budemo precizniji, konkurencija je iz perspektive menadžera uvijek na ovaj ili onaj način prisutna, i definitivno nije ugodna, no trik je u tome da mjerkate kako ćete je izbjeći, a ne kako je pobijediti.

Za početak, sama riječ „konkurencija“ ima latinski korijen i doslovno znači „zajedničko traženje“ ili „odluku da se trči u istoj trci“. Rješenje je – ne trčati u istoj trci! Pazite: ne kažemo da je rješenje „ne trčati“, već „ne trčati u istoj trci“. Trčati. Ali u nekoj različitoj. Barem malo različitoj. Na pravi način različitoj. To je pravi izazov.

Reći ćemo vam otvoreno: ne možete tako lako napraviti bolju i jeftiniju peglu od one koja se masovno nudi na policama trgovina. Dobra vijest je da nema nikakvog razumnog razloga zašto biste to uopće radili. Koji bi bio vaš doprinos modernim peglačkim tehnologijama, odnosno, čak i da se odlučite proizvoditi pegle, po čemu bi vaša bila bolja od ostalih? Jeftinija? Teško, ali čak i da možete napraviti jednako vrijednu a jeftiniju peglu, za većinu situacija to bi bio pogrešan odgovor. Ili, još preciznije: pogrešno pitanje! Pravo bi pitanje bilo: „Po čemu bi moja pegla bila drugačija od svih ostalih?“ Iako je odgovor „cijena“ najčešće pogrešan, ako znate na koji biste je način mogli učiniti dovoljno drukčijom, pri čemu će je korisnici znati prepoznati i cijeliti – naše najdublje isprike na demoralizirajućem uvodu. Slobodno pokrenite proizvodnju parnih glačala.

Nevjerojatna je činjenica da „biti drugačiji“ ne mora nužno biti ni skupo, ni pretjerano komplicirano, već samo na pažljiv način inteligentno. U gotovo svakoj branši postoji neki element koji bi morao biti bolji, ili bi barem ljudi htjeli da je bolji. U domaćem ogranku građevinske industrije „kvaliteta“ i „poštivanje rokova“ slabe su točke. Želite li biti cijenjen graditelj ili izvođač tome srodnih radova, to su ujedno i točke na koje bi se trebalo fokusirati. Sve češće u zadnje vrijeme čuje-

mo kako ljudi prilikom odabira bijele tehnike idu u trgovine za koje se pročulo da imaju pouzdanu dostavu i brz, jednostavan odziv na potencijalne reklamacije. Vjerojatno će perilica rublja iz takve trgovine biti nešto skuplja od one kupljene u lokalnom švercera, no za određen krug ljudi taj je dodatak cijeni vrijedan truda.

Linux i Firefox

Banke su također zanimljiv primjer. Sve češće čujemo kako je netko odabrao banku koja će se brinuti o njegovim tekućim primanjima prema intuitivnosti sučelja internet bankarstva, kvaliteti pozivnog centra i brzini odziva na pitanja i probleme, a ne (kao nekada) prema naredbi poslodavca, udaljenosti kuće od najbliže poslovnice i prosječnoj gužvi na šalterima u satima kada nam je najzgodnije do nje doći. Jasno, ljudi koji nam povjeravaju takav odabir naši su kolege i prijatelji, mahom tehnološki osviješteni, mladi i dinamični – što u prijevodu znači „nemaju vremena ni za što – što već nije na netu“, ali svejedno... Činjenica što takvih ljudi ima, premda možda svega par postotaka u populaciji, čini takav poslovni model suvislim.

Uočite kako je „razviti intuitivnije web sučelje“ (koje, ako je ikako moguće, radi i na Linuxu unutar Firefoxa) daleko, daleko jeftinije od „otvaranja mreže novih poslovnica“. Nije tu toliko stvar cijene, koliko fokusa. Nekim je korisnicima važnije da im internet bankarstvo radi pod Linuxom, nego da im je poslovnica ispod kuće. Možda ne predstavljaju većinu glasačkog tijela, ali ako ih ima dovoljno – isplati se oko njih potruditi, jer to su vaši klijenti. I to je poanta cijele priče.

Put do privremenog monopola

Nije toliko važno što radite, već kako to radite i kome to nudite. Sve je manje mega-korporacija koje u svojoj ponudi imaju po jedan model od svega za svakoga. Nova je mantra „fokuseranost“. Želite se baviti završnim radovima u građevinarstvu? Zanimljivo, ali još bi bolje bilo da to preformulirate u „postavljanje podova“. A tek bi prava fora bila kada biste to mogli preotčiti u „postavljanje najboljih laminatnih podova koje je svijet ikad vidio, s pet godina garancije na materijal i uslugu, te odzivom na probleme i reklamacije unutar jednog dana“. Ako nitko drugi nema takav poslovni model – čestitamo, ostvarili ste privremeni monopol. Samo još da informaciju o svom postojanju razglasite u pravim krugovima – i posla neće nedostajati. Nema veze što je možda tek mali, malecki djelić potencijalnih korisnika spreman platiti višu cijenu za takvu razinu usluge; dokle god je tržište dovoljno veliko, taj vaš djelić može biti sasvim dovoljan za razumno kvalitetno poslovanje.

Ukratko: fokusirajte se, pa se onda još malo fokusirajte, pa se nakon toga još malo više fokusirajte, sve dok doista od cijele šume ne budete mogli vidjeti ništa osim stabla, a onda to jedno stablo okitite i ukrasite tako da bude najljepše na cijelom svijetu. I počnite prodavati ulaznice. Za stablo, ne za cijelu šumu.

Dakako, prije ili kasnije, konkurencija će se pojaviti. Zato i jesmo maločas vaš monopol nazvali „privremenim“. Ironično ali istinito, konkurencija će doći onoliko brzo koliko budete uspješni, a kada se to desi – molimo vas, ne upadajte ponovno u zamku „još bržeg trčanja u istom krugu“. Lako ćete u sebi prepoznati taj refleks koji se manifestira naglom željom za spuštanjem cijena, „racionalizacijom poslovanja“ (čitaj: otpuštanjima, smanjivanjima plaća i inim užasima), a koji iz perspektive imidža imaju upravo suprotan učinak: kao da kroz megafon izvikuju „nemam pojma kako da unaprijedim svoj proizvod, pa ću ga ugurati na mišiće, htjeli vi to ili ne“.

Takav koncept može raditi na kratke staze, ali dugoročno – ako nemate jasan fokus i niste sasvim sigurni što, zašto i (najvažnije od svega) za koga radite to što već radite... – pro-nađite neki drugi fokus ili krenite s promišljanjem poslovne strategije od početka. Ponekad može biti bolno, ali alternative jednostavno – nema.