

Menadžer novog kova

## BUSINESS JUNKIE!

Prečesto čujemo priče o „moćnim menadžerima“, onima koji jednim potezom pera vedre i oblače, drmaju tržištima, upravljaju sudbinama, ruše vlade manje poznatih država, i općenito – sjede na tronu svjetskih centara moći. Takvi ljudi možda doista i postoje, ali sumnjamo da spadaju u kategoriju menadžera – jer smjer i sudbinu većine kompanija u svijetu zapravo ne kroje oni, nego njihovi korisnici!

Piše: Srđan Roje



**S**kupili ste snage, volje, novca i živaca, rekli bobu bob i popu pop, pa nakon višegodišnjeg maltretiranja i slušanja naredbi sumnjive kakvoće "s vrha" u kakvoj domaćoj gospodarskoj truleži – pokrenuli vlastitu tvrtku. Čestitamo! Znamo, izazovno je, riskantno i teško, ali sada, kada ste konačno sami sebi šef (a i nekolicini novih kolega) nitko vam više ne može zapovijedati i tjerati vas da radite glupe i dosadne stvari na loš i suboptimalan način. Sami ste sebi gazda, sami određujete što se radi i kako se radi. Zar ne?

Ne znamo kako bismo vam to nježno rekli, ali premda stvari možda tako zvuče u teoriji i vlačnim diktatorskim snovima, u praksi takvo što doživite – rijetko. Otkud sad to? Uzrok problema je kompromis kojega stalno morate biti svjesni, a popularno se zove "ovisnost o resursima".

### Nisam ti ja ovisnik!

Evo kako do toga dođe: odlučite se baviti nečim zanimljivim. Malo se nećkate, jer ipak nije to tek tako – okrenuti leđa sigurnoj plaćici, mirovinskom, socijalnom i zdravstvenom osiguranju, no u prijelomnom trenutku ipak odlučujete definirati svoju ponudu, razviti proizvod, dizajnirati poslovni proces, osnovati firmu... i sve što uz to ide. Izlazite na tržište i uspijevate! Tek godinu dana kasnije imate sigurne, dobre i pouzdane klijente koji su prilično zadovoljni vašom uslugom i, općenito, situacija je optimistična.

No vrijeme prolazi, a bez obzira kakvu ste branšu odabrali, prije ili kasnije trebat će se ili doraditi proizvod, ili razviti neki sasvim novi, ili osnovati komplementarni odjel, ili zabiti zube u nešto čime se još niste bavili. Koliko će vam vremena trebati do te faze ovisi o mnogočemu, ali sigurno k'o smrt – taj će trenutak doći. Bavite li se razvojem mrežnog aplikativnog softvera baziranog na webu, zateći će vas ranije nego ako ste u dobrom, starom poslu zidanja kuća i lijepljenja keramičkih pločica, no to ništa ne mijenja na stvari: kad-tad nešto će trebati doraditi ili unaprijediti.

Bez obzira koliko ste uspješni, resursa nikada dovoljno za sve što bi vam palo na pamet. Sve zahtijeva ili dodatnu investiciju, ili vrijeme, ili ljude, ili nove poslovne procese, ili (obično) više toga navedenog u ovoj ili onoj mjeri. Da li se baciti na novi proizvod ili u doradu starog? Stari radi, i načelno je s njime sve u redu, ali konkurencija hvata korak i treba ga unaprijediti. S druge strane, nove tehnologije, novi trendovi, nove ideje, nove odrednice, nova globalna paradigma unutar vlastite ili srodne branše – otvaraju neke sasvim nove mogućnosti i tržišne potencijale te predstavljaju djevičanski čist tržišni kolačić koji treba smazati prije negoli se i drugi dosjete zagristi u njega.

Srce svakog pravog menadžera kaže: nova tehnologija, nova paradigma, nove ideje, nova tržišta! Život preferira doradu starog. Konačan rezultat – u 99% slučajeva ipak pobijedi dorada starog.

– "Ali čekaj! To je pogrešno", viče srce. "Budućnost leži u ovom novom, pa to se vidi iz aviona!

– "Da", dodaje život, "ali kako ćeš financirati razvoj tog tvog novog. Odnosno, još preciznije – tko će ti financirati razvoj tog novog? Očito, financirat će ga oni koji ti plaćaju mjesečne račune, a oni su tipično kudikamo zainteresiraniji za doradu starog."

I eto nam ovisnosti o resursima. Da, bolje bi bilo razviti novi proizvod i zaploviti novim morima, ali to košta, a sav taj ekstra trošak (a bogme i onaj stari, postojeći) do tada nekako treba pokriti. Kako? Servisirajući postojeće klijente. A oni su sa starim proizvodom sasvim zadovoljni, a bili bi još zadovoljniji kad biste im samo još sredili onu jednu sitnicu o kojoj ste pričali na zadnjem sastanku. I eto nam novog razvojnog ciklusa, ipak fokusiranog na neki ne osobito značajan *update* postojećeg.

### Vrzino kolo

Dodamo li u tu kalkulaciju i (ne tako rijetku) situaciju kada ta inovativna novotarija "kanibalizira" stari poslovni model – dobivamo zakačku koja je nasamarila mnoge velike, tradicional-

no izvrsno menadžirane i bogate tvrtke. Nije uvijek pitanje novaca. Ni ljudi. Ni vizije. Nego – ovisnosti o resursima. Ako ste se ikada pitali kako je to IBM propustio uključiti se na vrijeme u smjenu s velikih, *mainframe* računala na mini-računala, kojima je kasnije dominirao Digital, a koji je opet jednako tako propustio uloviti vlak u PC svijetu, eto vam odgovora. Pitali su za mišljenje svoje kupce i k tome, naizgled vrlo logično, pazili da prije svega zadovolje kupce koji im donose najviše novca. Dodatno, kod alokacije resursa, odnosno raspodjele novca, ljudstva, pažnje, marketinškog budžeta i prodajnog osoblja – prednost opet dobivaju oni koji firmi donose gro zarade i pri tome manje troše na razvoj. Nije li to savršeno logično?

Naravno, povijest se sjeća i uspješnih rješenja ove kvake. HP je bio pred ozbiljnim izazovom kad su se kao konkurencija laserskim pisačima, gdje je sa svojim LaserJetima imao sjajnu poziciju, pojavili tintni (*ink-jet*) modeli. U početku su tintni pisači bili osjetno lošiji, sporiji, skuplji za održavanje, ali istovremeno laganiji, praktičniji, jeftiniji, ukratko: usmjereni na potpuno novo tržište širokih narodnih masa i malih ureda. Odgovor HP-a? Osnovati novi tim, praktički odvojenu tvrtku unutar tvrtke, s novim menadžmentom, novom prodajnom ekipom koja se "trza" čak i na upite za količinama i cijenama koji bi se "u onom drugom" (starom) dijelu tvrtke činili smiješnim, u potpunosti usmjeren na trenutačno praktički nepostojeće tržište. I upalilo je!

Da se razumijemo, ovakve se "kanibalističke" smjene tehnologija događaju i danas! Otidite u bilo koju veću televizijsku kuću i pokušajte im objasniti koncept internetske, *streaming*, *on-demand* televizije s targetiranim reklamama. Koncept koji je po mnogočemu nedvojbeno superioran postojećem "emitiranju istog programa za milijunsku publiku". Recimo da zagrizu. Pokreće se internetski, *super-fancy*, *on-demand* TV program, a marketing, zadužen za prodaju reklama, dobiva na stol još jedan čjenik – onaj za zakup medijskog prostora nove, internetske TV. Cijene emitiranja reklama su, jasno, daleko niže gledano "po pojedinom prikazivanju", jer je ovo reklamiranje ciljano na konkretnog pojedinca, a ne na trećinu Hrvatske koja poslušno u 19.24 h sjedi ispred TV-a i čeka Dnevnik. Što mislite da će djelatnik u prodaji marketinškog prostora preferirati uvaliti Vodećem Proizvođaču Paste za Zube: ono što je skuplje, uhodano, svima poznato i donosi mu veći prodajni bonus, ili novotariju koja donosi manje novca, klijenti je ne razumiju, potencijalno je nepouzdana, (za sada) ima tek simboličan broj korisnika, i traži svladavanje novih znanja i prodajnih vještina?

### If you are warm and happy...

Koja je pouka ove priče? Ima ih nekoliko, ali ne, nijedna od njih nije "nažalost, osnujete li svoju tvrtku nikad nećete raditi zanimljive stvari". Dapače i dakako. Pouke su redom: (1.) svaka čast menadžerima, ali klijenti su oni koji zapravo diktiraju smjer razvoja svake tvrtke. Stoga – opustite se, nije baš svaka poslovna odluka na vašim nejakim plećima. (2.) Kad vam konačno posao krene, pa vas ulovi val bahatosti i odjednom se osjetite moćni i pametni, vratite se na prvu rečenicu prethodne točke. (3.) Kad imate viziju proizvoda koji će promijeniti svijet, popričajte s klijentima, suradnicima, zaposlenicima, roditeljima i susjedima od povjerenja, ali njihove komentare uzmite s rezervom. Čak i ako su negativni, ne odustajte nužno. Možda ideja doista jest loša, ali možda je izvrsna, ali malo radikalna, što samo po sebi ne mora biti uopće loše. I za kraj, (4.): ako krećete u nešto doista novo i uzbudljivo, a pogotovo ako će to novo i uzbudljivo uzdrmati same temelje onoga od čega trenutačno živite – krenite od nule. Uzmite najbolje inženjere i menadžere, one koji shvaćaju i dijele vašu novu viziju, zaposlite novi odjel za marketing, novo prodajno osoblje koje će dovući nove klijente i time osigurati dotok svježih resursa o kojima opet iznova mirno možete biti ovisni u godinama što slijede. Ironično, zar ne?