

MANAGER

kao judo borac

Često čitamo o konkurentskoj borbi poduzeća u kojima, slikovito rečeno, David pobijedi Golijata. Ovakav ishod borbe posebno je čest u informacijskom sektoru. Čini se da brzi i fleksibilni „igrači“ s lakoćom zauzimaju dominantne pozicije u sektoru visoke tehnologije, ali i u industrijama koje nisu toliko tehnološki intenzivne.



Nemojte za vaš proizvodni i uslužni koncept izmišljati „kvantnu fiziku“. Jednostavno doradite koncept kako mislite da je optimalno s obzirom na sve parametre i lansirajte ga na tržište.

Poznat je primjer kada je novi proizvođač softvera Netscape u jednom razdoblju pobijedio Microsoft u području internetskih preglednika. Mnoga od ovih poduzeća u postizanju takvih ciljeva koriste tzv. strategiju juda. Oslanjaju se na brzinu, fleksibilnost i kreativno mišljenje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne bi mogli parirati. Drugim riječima, umjesto izravnog sukoba odlučuju se veličinu, resurse i trošnost svojih konkurenata iskoristiti u svoju korist.

Mala poduzeća s ograničenim resursima često se, sportskim rječnikom rečeno, odlučuju za tzv. strategiju juda, a izbjegavaju sumo borbe. U sumo borbama borci izravno napadaju jedan drugoga, s ciljem oboriti protivnika na tlo ili ga izbaciti iz ringa. No, ako slabiji borac izravno nasrne na jačega, najvjerojatnije će biti poražen. Stoga je strategija juda korisna za svako malo poduzeće

koje se natječe s etabliranom velikom kompanijom, posebice ako se radi o neizvjesnom poslovnom okruženju. Pa ipak, ova strategija može biti korisna za bilo koje poduzeće, novo ili staro, ono visoke ili niske tehnologije, veliko ili malo. Tako, primjerice, iako je Netscape pobijedio Microsoft korištenjem strategije juda, Microsoft se pokazao kao jednako dobar, ako ne i bolji judo igrač.

Prvo načelo judo strategije – tražite niše

Prvo načelo odnosi se na važnost brzog ulaska u nebranjena poslovna područja ili niše, izbjegavajući izravni sukob. Judo poslovni igrači stoga nastoje „odvesti bitku“ na područja gdje trenutno imaju ili mogu izgraditi konkurentsku prednost, a njihovi oponenti to u kratkom roku ne mogu učiniti. Tako je Netscape napao tržišno područje koje su njegovi konkurenti ignorirali. Ponudio je jednostavan, samostalan *browser* koji je u početku bio dostupan samo preko interneta i to „besplatan, ali ne besplatan“. Iako svjestan da mnogi korisnici nakon probnog razdoblja od 90 dana neće platiti softver te će ga nastaviti koristiti, Netscape je više nade polagao na ostvarivanje popularnosti i stjecanje velikog tržišnog udjela, što bi mu omogućilo da ga kupe veće korporacije. Novac za održavanje Navigatora stjecali su od svojih mrežnih servera.

Važan Netscapeov judo potez bio je i korištenje interneta za distribuciju, a korisnika kao savjetnika za kvalitetu zbog zahtjeva za ispunjavanje ankete o zadovolj-

stvu proizvodom. Netscape je također sam napisao *browser*, odnosno nije plaćao za Mosaic kod kao njegovi konkurenti te je time granične troškove sabio do nule. Microsoft je koristio sličan pristup kako bi svojim Internet Explorerom pobijedio Netscapeov Navigator. No, Netscape je održao mobilnost te brzo mijenjao područje djelovanja. Iako je s vremenom gubio na snazi, Netscape je postavio sasvim nove temelje poslovnog modela i ostvarivanja konkurentске prednosti u ovom području.

Iz ovog primjera mogli bismo naučiti da je pri korištenju strategije juda važno izaći s novim konceptom proizvoda koji ne mora biti potpuna novost, ali potrebe treba zadovoljavati na drugačiji način. Moguće je čak odabrati neke vrste proizvoda ili usluga iz paketa kojeg nudi konkurencija i bolje ih prilagoditi potrebama kupaca ili ih prilagoditi određenoj kategoriji kupaca. Uz to, korisno je odrediti nove cjenovne modele i modele distribucije koje konkurenti ne mogu imitirati u kratkom roku. No, često je dovoljno posegnuti samo za jednim od tih rješenja.

Osim toga, nemojte za vaš proizvodni i uslužni koncept izmišljati „kvantnu fiziku“. Jednostavno doradite koncept kako mislite da je optimalno s obzirom na sve parametre i lansirajte ga na tržište. Izbjegnite probleme koji bi mogli odložiti lansiranje proizvoda. To može značiti da ćete se usredotočiti na razvoj proizvoda, a ostale poslove kao što su proizvodnja komponenata, dizajn i montaža



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

prepuštiti partnerima, odnosno *outsourcirati*.

Drugo judo načelo – popustite

Judo poslovni igrači uvijek trebaju biti fleksibilni i popustiti kada ih napadne netko jači od njih. Judo igrač tada reagira nekim iznenadnim potezom. No, fleksibilnost judo igrača također se očituje i u procjeni trenutka za mudri ustupak, prije nego dođe do većih gubitaka. Judo igrači natječu se samo ako ocijene da protivniku mogu parirati snagom. No, fleksibilnost i brze taktičke prilagodbe ipak treba kombinirati sa strateškim planovima i vizijom djelovanja u budućnosti.

Ovo načelo nalaže stoga da je važno sagnuti se pred naletom snažnijeg protivnika, a ne slomiti se. No, u ovom segmentu Netscape nije bio uspješan. Pred naletom Microsofta Netscape je ulagao velike resurse u bitku „prsa o prsa“, umjesto da potraži kreativne mogućnosti iskorištavanja protivnikovih slabosti. Njihovi napori s vremenom su čak prerasli u opsesiju da pobijede Microsoft. Umjesto da se posluži prednošću sklapanja partnerstava, Netscape je odbio ponudenu suradnju s kompanijom AOL te tako izgubio od protivnika koji je imao više snage i resursa.

Ryanair je u tom pogledu bio uspješniji. Suočen s cjenovnim ratom od strane British Airwaysa, Ryanair, tada na rubu bankrota, odlučio je popustiti u tom aspektu, ali ne i predati se. Srezao je troškove, uključujući hranu za vrijeme leta i pisaljke osoblju te tako uveo novi troškovni i cjenovni model. Iako je u početku zbog udarca bio uzdrman, odnosno izgubio je poslovnu ravnotežu, Ryanair je napravio dobar judo potez: umjesto da igra igru u kojoj će izgubiti, okrenuo se drugoj strategiji i ojačao svoj položaj. Judo rječnikom, iako je bio slabiji u odnosu na potez protivnika, nikako nije bio poražen u borbi.

Treće judo načelo – tražite polugu

Brzi potezi i fleksibilnost nužni su za uspjeh strategije juda. Oni mogu uzdrmati poziciju konkurenata, ali ih i onemogućiti da dominiraju u područjima koja su zauzeli manji, ranjiviji oponenti. No, brzina i agilnost mogu vam (samo) osigurati vrijeme i pružiti

Iako se može steći dojam da je kod strategije juda brzina najvažnija, ova zabluda može vas koštati konkurentne pozicije u idućem razdoblju. Brzina ne treba biti sama sebi svrhom. Opsesivna težnja za brzim djelovanjem često znači zanemarivanje ključnih čimbenika kao što su kvaliteta, zadovoljstvo kupaca i dizajn, što može potkopati dugoročnu profitabilnost kada takve pogreške umjesto vas isprave konkurenti.

vam prednost za prvi potez pred snažnijom konkurencijom. Ukoliko su vam ciljevi dugoročni, važno bi bilo onesposobiti protivnika i u konačnici ga *nokautirati*. Ovaj cilj možete ostvariti traženjem načina kako snagu konkurentna iskoristiti protiv njega. Drugim riječima – trebali biste poduzeti potez s jakom snagom poluge.

Netscape je tako nastojao iskoristiti Microsoftovo najjače oružje – njegovu dominaciju na tržištu operativnih sustava i pretvoriti ga u svoju prednost. S obzirom da je nudio integrirani Internet Explorer s operativnim sustavom, Microsoft je imao bazu koju Netscape nije mogao dostići – besplatni *browser* na gotovo svakom računalu. Time je Netscapeov Navigator zapravo postao nepotrebnii dodatak. No, ovaj pristup imao je ozbiljan nedostatak. Nadogradnja operativnoga sustava bio je osnovni čimbenik rasta za Microsoft. Tako je posljednja

verzija IE-a „radila“ samo na posljednjoj verziji operativnog sustava, čime su korisnici starijih verzija ostali uskraćeni. Tu je naravno uskočio Netscape. Budući da Microsoft više nije želio podupirati niti UNIX sustave, dok su oni i nadalje imali važnu ulogu u korporativnom svijetu zbog učinkovitosti u obradi velikoga opsega operacija, Netscape je i tu vidio svoju priliku, ali i mogućnost da zaključa korisnike na korištenje svojega standarda. Traženje poluge može biti i puno banalnije. Ako, primjerice, vaš konkurent izda kupone kojima kupci ostvaruju popust, možete donijeti odluku da kuponi vrijede pri ostvarivanju popusta i za vaše proizvode. Na taj način nemate troškove izdavanja kupona, a vaš konkurent mora odlučiti opozvati svoj potez ili trpjeti gubitke. Upravo to je učinio Drypers, proizvođač pelena kada je jači P&G uveo kupone. Manager Drypersa došao je na tu ideju upravo nakon čitanja knjige o judu. Iako se činilo da P&G ne može ne profitirati, Drypers je svojom odlukom povećao tržišni udio i postao pozitivan prvi put od kada je nastao. Dobra poluga mogu biti i savezi i partnerstva. Umjesto da ulažete u imovinu, možete izgraditi mrežu dobavljača, distributera i partnera koji će obavljati dio posla u procesu stvaranja i isporuke vaše vrijednosti kupcima. Ako ste mali, ulaganje u imovinu može vas opteretiti, a ovakav potez može vam jamčiti snagu. Osim toga, možete okupiti rivale vaših konkurenata i pretvoriti ih u svoje saveznike ili pak sklopiti partnerstva s njihovim saveznicima i tako ih oslabiti. Iako se radi o onoj staroj „zavadi pa vladaj“, ovo može biti dobar judo poslovni potez.

Judo igrači – oprez!

Strategija juda ipak nije gotov recept za uspjeh. Fleksibilnost i dinamičnost kretanja ne bi trebali biti sami sebi svrhom. Ukoliko neprestano tražite neokupirane niše i mijenjate smjer poslova-

nja zbunit ćete kupce i potkopati vaš strateški kredibilitet. Kupci se mogu zapitati hoćete li dugoročno moći pružiti podršku i održavati kupljene proizvode i usluge te ih nejasan odgovor može odvratiti od kupnje. Nemojte također povlačiti poteze koji mogu potaknuti snažnije konkurente na silovit odgovor. Drugim riječima, pokušajte ne „buditi zvijer“ u konkurentima izravnim prijetnjama. Netscapeova izjava da radi na mrežnom operativnom sustavu kojim će „Windows izgledati zastarjelo i nepotrebno“ izazvala je upravo to. Netscape je tako prekršio jedno od temeljnih pravila: postao je glasan, vidljiv i drzak, što mu je onemogućilo da zadrži svoju judom osvojenu poziciju. Korištenjem strategije juda preporučuje se „biti tiho“, ne prezentirati svoje proizvode kao revolucionarne te se tako „ušuljati“ u neku nišu. Pritom je prikladno koristiti se tzv. „*word of mouth*“ marketingom te tako osigurati veliku instaliranu bazu kupaca dok se veliki „ne probude“. Ne zaboravite i da se strategija juda može iskoristiti protiv vas. Microsoft se u primjeni strategije juda pokazao čak i uspješniji od „maloga“ Netscapea. Nemojte biti niti pohlepni. Strategija juda se ne zalaže za ubijanje protivnika odnosno konkurencije, već za korištenje fleksibilnosti i brzih poteza kojima bi se sukobi izbjegli kad god je to moguće. I Microsoft i Netscape bili su previše pohlepni. U slučaju Netscapea, njegova glad za novcem smanjila mu je fleksibilnost. Netscape je koristio svaku priliku da poveća prihode i profite. Čak su i povećavali očekivanja investitora o profitima. U nastojanju da izađu na burzu i zadovolje Wall Street kasno su donosili važne odluke, ugrožavali važne partnerske odnose i gubili tržišni udio. Microsoft pak nije bio gladan novca te je čak i smanjivao očekivanja investitora. No, kompanija je ipak postala pohlepna kada se radilo o osvajanju tržišnog udjela u ratu *browsera*.