

Naslov originala:

David Brown

*The Art of Business Wars: Battle-Tested Lessons for Leaders and
Entrepreneurs from History's Greatest Rivalries*

Copyright © 2021 by Wonderly, Inc. All rights reserved.

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2022

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Nenad Trnavac

LEKTURA I KOREKTURA:

Vesna Kalabić

DIZAJN KORICE:

Siniša Subotić

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2022

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige
ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom
obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili
mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje
ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje
informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

UMEĆE POSLOVNOG RATOVANJA

DEJVID BRAUN

HARMON**IA**

*Odanim slušaocima našeg podkasta. I preduzetnicima,
direktorima i zaposlenima predstavljanim u ovim pričama.
Oni su pravi poslovni ratnici.*

SADRŽAJ

Uvod 9

1. Dolazak na bojno polje
17

2. Vođenje rata
47

3. Pobednička strategija
81

4. Pozicioniranje
109

5. Odlazi staro, dolazi novo
141

6. Iskorišćavanje protivnikovih slabosti
177

7. Prljavi trikovi
211

8. Kako osvojiti srce i um ljudi
233

9. Otpornost
273

Zaključak 311

Zahvalnica 317

UVOD

Ako ne vidiš nikakvu prednost, miruj; ako nikakvu korist
ne možeš izvući, ne koristi svoje trupe; ako pozicija
nije presudna, ne upuštaj se u borbu.

Sun Cu, *Umeće ratovanja*

Biznis je borba. Na koji god način ostvarujete profit, uvek postoji neko ko je spreman da to isto radi brže, jeftinije ili bolje od vas. Vaš rival je gladan, odlučan i borben. Kako ćete ga pobediti?

Ulog je veliki. Za razliku od rata, rivalstvo u biznisu je civilizovano – makar u teoriji. Ali mnogi životi i ovde su na kocki. Vaši zaposleni, vaša porodica i vi morate nešto jesti. Ako vam biznis propadne, kako ćete platiti stanarinu? Kada izgubite poslovni rat, vaša nacija će opstati, ali ako postanete socijalni slučaj koji mora da se hrani u narodnoj kuhinji, svakako ste žrtva tog rata. Princip po kome „samo najjači opstaju” važi u sali za sastanke i na svakom radnom mestu jednako kao što važi i na bojnopolju. Ako vam je izvor životnih prihoda ugrožen, imate osećaj da ste u pravom ratu. Želite li da pobedite u njemu ili ne?

Već više od dve hiljade godina mnogi ratnici koji žele da ostvare prednost na bojnopolju koriste sažeti vojni traktat čiji je autor kineski general Sun Cu. On je živio u periodu zaraćenih država, eri brutalnih i dugotrajnih sukoba. Ima li bolje paralele za ilustraciju američkog biznisa tokom prethodnog veka? Iako je naziv te knjige preveden kao *Umeće ratovanja*, Sun Cu je prvenstveno bio usredsređen na pitanje kako izbeći borbu. Kao veteran mnogih bitaka,

znao je iz prve ruke da je rat skupa i veoma rizična aktivnost. Iz tog razloga smatrao je da rat treba da bude poslednje прибежиште. Napisao je: „Pobediće onaj ko zna kada treba a kada ne treba da se bori.” Zbog toga se najviše koncentrisao na druge mogućnosti: izbegavanje sukoba, saveze, zastrašivanja i obmane. Samo ako bi svaka od tih strategija propala, imalo bi smisla zamahnuti mačem. Čak i tada treba da sačekate da šanse budu na vašoj strani i da vam se ukaže dobra prilika da ostvarite presudnu pobjedu. Sun Cu je smatrao da se dragoceni resursi najviše traće u pat-poziciji.

Iako je knjiga donekle zastarela zbog saveta za bitke u kojima se koriste kočije, njen sadržaj danas je uglavnom relevantan jednako kao što je bio i pre dve i po hiljade godina. Većina njenih uputstava može da se primeni na svaki sukob s velikim ulozima. Bilo da piše o razvijanju strpljenja, planiranju ili iskorišćavanju protivnikovih slabosti, Sun Cu može ravnopravno da se nosi sa savetnicima iz konsultantskih firmi ili profesorima s Harvarda. Zato smo baš u ovom besmrtnom klasiku potražili inspiraciju kada smo odlučili da napišemo knjigu na osnovu podkasta *Poslovni ratovi (Business Wars)*, jednog od najpopularnijih podkastova na svetu.

U osnovi našeg podkasta nalazi se jednostavna zamisao. U svakoj seriji predstavljena je bitka između dve kultne kompanije: *Uber vs Lift; Fedeks vs UPS; Starbaks vs Dankin donats*. Detaljno proučavajući preduzetničke bitke iz prošlosti, želimo da prodremo u rezonovanje lidera koji su ih vodili i bolje razumemo šta je potrebno da bi se u njima ostvarila pobjeda. Kao što je Sun Cu dobro znao, iskustvo je najbolji učitelj. Kada ne možemo da se oslonimo na sopstveno iskustvo, preostaje nam da u istoriji potražimo lekcije koje nam nedostaju. Kao što je Winston Čerčil rekao: „Pogled koji seže daleko u prošlost, sposoban je da vidi i daleku budućnost.” U ovoj knjizi nije nam cilj da samo ispričamo niz izuzetnih priča već i da zađemo u njihovu suštinu dublje nego što to forma podkasta dozvoljava i iskopamo vredne pouke iz srži svakog od tih sukoba.

* * *

Priče o poslovnim uspesima i neuspesima ne doživljavaju lično samo njihovi učesnici već i svi ljudi na čije su živote uticali poslov-

ni subjekti iz tih priča. Brendovi opisani u ovoj knjizi označavaju prekretnice u životima mnogih ljudi. Ja se, na primer, odmaram od rada tako što sviram *gibson les pol* gitaru i ponosan sam što sam deo tog jata (premda, naravno, i *Fenderove* imaju svoje mesto u mom životu). Ponekad se na večeri s članovima porodice raspravljam o tome da li je bolji *mak* ili *pi-si*. Dok vozim svoj *trijumf* motor, osobe koje prolaze pored mene na svojim *harli dejvidson* motorima neće čak ni da mi kolegijalno mahnu.

To je sasvim u redu: svi smo verni svom plemenu.

Odrastao sam u malom južnjačkom gradu kada je *koka-kola* bila suvereni vladar na tržištu bezalkoholnih pića. Otvoriti limenku *pepsija* tada je bio pravi čin buntovništva. Kada sam prvi put u životu video restoran *Pica hat*, pomislio sam da je baš egzotičan. (Svet tada nije bio toliko veliki.) Mnogo godina kasnije, kada se u izornoj noći srušio sistem za evidenciju glasova u glavnom gradu Džordžije, mi, novinari, nismo nakon ponoći mogli da naručimo ništa drugo sem *domino* pice. Danas, svaki put kada prođem pored znaka *Domino*, pomislim na to koliko su se stvari promenile za tako kratko vreme. A ko se među nama ne seća svoje prve vožnje *uberom* i utiska da putovanje u nepoznatom gradu više nikad neće biti isto?

Svet biznisa toliko prožima društvo da je gotovo nevidljiv. Zbog toga mi budi radoznalost – to je skriveni svet sa ogromnim uticajem na svaki aspekt našeg svakodnevnog života. Kao novinar, živim od svoje radoznalosti. Želeo sam da što bolje shvatim taj skriveni svet. Tako sam postao voditelj radio-emisije *Marketplejs*, a nakon toga sam počeo da vodim podcast *Business Wars*.

Čak i pre nego što sam počeo da se bavim novinarstvom, zani-mao me je poslovni svet i sve što se u njemu dešava.

Dobro se sećam kako sam s police uzimao enciklopediju *Čajldkraft* i odmah odlazio na stranu koja je od mladih čitalaca kao što sam ja bio zahtevala da spoje logoe sa odgovarajućim kompanijama. Moj brat je smatrao da sam lud što se hvalim da umem da razlikujem *Olstejt* i *Vestinghaus*, ali ti simboli za mene su bili uvodi u priče. Još od malih nogu provodio sam sate čitajući o temama kao što su televizijske mreže, nekretnine ili katalozi robne kuće *Sirs*. To su bile priče u pozadini priča, mape koje objašnjavaju pejzaž Amerike mog detinjstva prošaran mnoštvom reklamnih simbola i brendova.

Na kraju krajeva, poslovne bitke nisu neki hladni događaji u kojima nema nikakvih osećanja. To su priče o ljudima sa idejama koje ponekad imaju potencijal da promene svet. Svaki rat opisan u ovoj knjizi nudi pouke o borbi protiv onih koji se suprotstavljaju novinama, o odbrani od laktaša, o preuzimanju kontrole, o odbijanju napada, o uvođenju velikih promena i, često, o precenjivanju sopstvenih mogućnosti. To su lekcije o poredama i porazima koje su posebno privlačne zato što su prepune neočekivanih preokreta i tragedija dostojnih Šekspira. U tim ratovima lideri pod raznim zastavama ukrštaju oružje u težnji da ostvare oprečne ishode. Smišljaju strategije i organizuju svoje resurse. Porede zavise od najmanjih detalja; jedna taktička greška može da sruši čitavu imperiju. I pobednici i poraženi stiču vredne lekcije. Sada su te lekcije dostupne i čitaocima, s tim što oni nisu izloženi nikakvom riziku od bankrota ili javnog poniženja.

Zar knjige nisu sjajne?

* * *

S obzirom na visok stepen konkurencije koja se danas takmiči za pažnju gledalaca i slušalaca, zahvalan sam i presrećan zbog činjenice da epizode na našem podkastu preuzme oko četiri miliona ljudi mesečno. Još više zadivljuje činjenica da oko 95 procenata slušalaca svaku epizodu odsluša do kraja. Zašto svi ti ljudi – uključujući i mnoge menadžere, lidere, ekonomske stručnjake i preduzetnike širom sveta – slušaju podkast *Business Wars*? Zbog istog razloga zbog kog su generacije predvodnika čitale Sun Cua: neke lekcije su večne.

Obožavam da na našem podkastu pričam priče o poslovnim ratovima, ali u ovoj knjizi dobili smo priliku da odemo još dublje. Govorićemo o nekim kompanijama o kojima smo pričali i u podkastu, ali iz potpuno nove perspektive. Takođe ćemo govoriti i o nekim novim kompanijama. Prvi put imamo priliku da povučemo paralele između različitih priča, privrednih grana i era.

Svako poglavlje u ovoj knjizi tematski se oslanja na jedno poglavlje iz knjige *Umeće ratovanja*. Na primer, Sun Cu u jednom poglavlju nudi savete o upotrebi špijuna i obaveštajnih službi, a jedno poglavlje u ovoj knjizi govori o upotrebi prljavih trikova u biznisu:

obmana, laži, pa čak i sabotaže. Ova dva dela nisu, naravno, potpuno simetrična – naša knjiga sadrži devet, a umeće ratovanja trinaest poglavlja – ali zahvalni smo na inspiraciji koju nam je pružio taj večni klasik.

Dobar poslovni rat manje liči na studiju slučaja nego na avanturu, epsku priču u kojoj odvažni heroj pobeđuje nedaće – ili podleže tragičnim manama kao što su bes ili oholost. Iznošenje ovih priča, prvo u podkastu a sada i u knjizi, za mene takođe predstavlja avanturu života.

**UMEĆE
POSLOVNOG
RATOVANJA**

PRVO POGLAVLJE

DOLAZAK NA BOJNO POLJE

General koji mnogo šta isplanira pre nego
što se upusti u bitku, pobeđiće u njoj.

Sun Cu, *Umeće ratovanja*

Svaki veliki biznis krenuo je sa istog mesta: od nule. Na početku ne postoji ništa više od skice neke ideje, vizije onoga što se jednog dana *može* ostvariti. Nije bitno da li je ta ideja izražena u nacrtu, izvrljena na salveti ili, u nekim slučajevima, projektovana u nečijem umu inspirisanom radom rivalske kompanije. Bilo da predstavlja iznenadnu spoznaju bilo rezultat dugogodišnjeg istraživanja, nova poslovna ideja samo je jedan cilj, X na velikoj mapi. I dalje morate da se borite da biste osvojili taj deo terena – i pobedili. Rat počinje kada preduzetnik pokuša da svoju ideju pretoči u stvarnost. Na tržištu vam niko neće svojevolski prepustiti ni pedalj teritorije. Koliko god da je inovacija izuzetna, biznis ne može da trijumfuje ako ne sruši postojeće stanje – gde su se konkurenti već udobno smestili.

Budite skeptični kada čitate autobiografije poznatih preduzetnika koje liče na mitove. U takvim delima često se potcenjuje uloga sreće i povoljnog trenutka. Da bi se otkrile univerzalne istine, potrebno je porediti različite primere iz istorije. Šta karakteriše uspešno pokretanje biznisa? Koji su njegovi elementi zajednički svim pojedinačnim slučajevima? Jednako su važne i lekcije koje

možemo izvući iz neuspelih pokušaja da se realizuju sjajne ideje – koje su zbog toga morale da čekaju povoljniji trenutak ili nekog sposobnijeg preduzetnika da ih izvede na bojno polje.

Teško je na scenu progurati neku novinu, ali to nije ništa novo. Čak je i kafa, eliksir života, morala na početku da pređe trnovit put. Po povratku iz Egipta, venecijanski botaničar Prospero Alpini predstavio je Evropljanima kafu, ali Vatikan ju je odmah proglasio đavoljim napitkom. Tako je bilo sve dok je papa Kliment VIII nije probao, zavoleo i dao joj svoj blagoslov. (Italijani su na kraju postali veliki obožavaoci kafe.)

Ako imate ludu ideju i snažnu želju da je ostvarite, nemojte očekivati toplu dobrodošlicu. Svaka vrsta promene ugrožava establišment. Što je promena veća, veći je i otpor. Zato morate unapred razmisliti: Ko su ključni igrači? Ko će biti na gubitku ako vi pobedite? Uticaj novog proizvoda teško je predvideti. Može izazvati neočekivane i dalekosežne posledice. Pre nego što preduzmete prvi korak, napravite detaljnu mapu bojnog polja. Pokušajte da što bolje procenite obim sukoba koji ćete započeti.

Henri Ford ima veće planove: Model T

Noć je, 4. jun 1896. godine. Zevajući, Henri Ford odmakao se od naprave pred sobom, seo i protegnuo se da bi se otarasio grča u vratu. Prelazeći pogledom po svojoj maloj radionici od cigala, shvata da je završio posao. Nakon dve godine petljancija i eksperimenata, konačno je svoj zadatak obavio najbolje što je mogao, baš kao što je njegova majka uvek zahtevala. Ne može se reći da je umoran, iako bi se to očekivalo. Ponovo je čitavo veče doterivao svoj novi izum nakon dugog dana na poslu gde je radio kao inženjer. Fordova žena Klara i njihov sin Edsel sigurno su već u dubokom snu. Da li su svratili da mu poželee laku noć? Ne seća se. Džejms Bišop, čovek koji mu pomaže na ovom projektu, očigledno je mnogo umoran. Zaspao je na obližnjoj stolici. To je bila duga noć.

U toj tihoj radionici pred Fordom se nalazi mehaničko vozilo od 250 kilograma koje je nazvao *kvadricikl*. Ima četiri točka od bicikla, pa mu je taj naziv prikladan. Nema nikakvih suvišnih detalja i

ukrasa, već je sve podređeno funkcionalnosti – kao što i treba da bude. Tako ga je lakše popraviti i serijski proizvoditi.

Iako je njegov motor s unutrašnjim sagorevanjem i dva cilindra veoma kompleksna mehanička konstrukcija, Ford ovo vozilo sa dva sedišta posmatra kao jednostavnu napravu: više kao prototip nego kao proizvod. Kada pokušavate svetu da predstavite novu ideju, svaki njen element treba da bude što jednostavniji. A Ford je ovu ideju pokušavao da ostvari još od dečaćkih dana, kada je prvi put video kako parna mašina pokreće zaprežna kola jednog farmera. „Kočija bez konja.” Sada je napravio svoj model.

Nedugo pre toga, Fordov prijatelj Čarls King vozikao se po Detroitu u svom drvenom vozilu s četvorocilindarskim motorom. Dostigao je brzinu od osam kilometara na sat – može li kvadricikl to da nadmaši? Mnogi slični projekti nicali su širom grada. Iz Evrope su takođe stizale zanimljive novosti. Niko ne zna kako će izgledati konačni oblik ovih mašina niti kako će se uklopiti u svakodnevni život. Zasad su samo zanimacija hobista. Ali Ford je osećao duboko u sebi da takvo stanje neće dugo potrajati. Trenutno postoji prijateljstvo i kolegijalnost među zaljubljenicima u ovu ideju. King je čak pomogao Fordu da napravi svoj kvadricikl. Ali ovaj duh otvorenosti i saradnje neće večno trajati. Sve će se promeniti kada se njihove aktivnosti budu pretvorile u biznis. Kvadricikl neće zameniti kočiju s konjima. Ali neka njegova buduća verzija hoće, a preduzetnik koji izgradi taj model promeniće svet – a generacije konkurenata ostaće u njegovoj senci.

Ford razgleda svoju radionicu. Odavno je prošla ponoć, a mašina će biti prilično bučna. Ali zaista želi da je provoza i isproba kako radi...

* * *

Henri Ford rođen je u Mičigenu 30. jula 1863. godine. Njegov otac Vilijam emigrirao je iz Irske u potrazi za jeftinom obradivom zemljom. On i njegova supruga Meri pronašli su oko 50 hektara takve zemlje nedaleko od Detroita. Henri je u detinjstvu, zajedno sa svojih sedam braće i sestara, pomagao roditeljima u svim poslovima na farmi, ali nije imao želju da se bavi poljoprivredom. Ni u školi

nije postizao dobre rezultate, premda mu je matematika išla bolje od drugih predmeta. Odmalena je bio opsednut mehaničkim napravama. Neprestano je nešto čačkao – rasklapao je igračke na navijanje i proučavao mehanizme svih mehaničkih predmeta kojih bi se dokopao.

Svake subote porodica Ford odlazila je u Detroit u kupovinu. Henrija su opčinjavali rečni parobrodi s lopaticama i sve druge vrste parnih mašina koje su se sve češće pojavljivale po gradu. U vazduhu se osećala predstojeća revolucija, a Detroit je već postao centar inovacija u Americi. Ali njegovi roditelji na kraju bi završili kupovinu, pa bi se svi zajedno vratili na farmu, što je Henriju verovatno izgledalo kao neka vrsta putovanja kroz vreme – povratak u daleku prošlost.

Znajući za Henrijevu ljubav prema mehaničkim spravama, porodični prijatelj poklonio mu je kao igračku stari, pokvareni sat. Henri je od dugačkog eksera napravio improvizovani šrafčiger kojim je rastavio mehanizam časovnika da bi shvatio kako funkcioniše i šta je uloga svakog od njegovih delića, a zatim ga je ponovo sklopio tako da je časovnik proradio. Ovaj podvig privukao je pažnju suseda, koji su počeli da mu donose svoje pokvarene časovnike na popravku. Henri je napravio alat od igala za pletenje i drugih predmeta iz domaćinstva, pa je počeo na taj način da zarađuje novac. Možda je ipak postojala mogućnost da izbegne naporan rad na farmi.

Fordova opsesija mehaničkim napravama još više se pojačala u njegovoj trinaestoj godini kada mu je majka, uvek ponosna na svog „rođenog mehaničara“, umrla nakon novog porođaja. Meri Ford stalno je ohrabivala Henrija da pronađe nešto u čemu je dobar i da se onda potpuno posveti tome. Nakon njene smrti, taj savet postao mu je misija. Otprilike u to vreme Henri je prvi put video zaprežna kola koja pokreće parna mašina. Jedan farmer je pomoću njih prevezio voće i povrće na pijacu u Detroitu. Ako izuzmemo kočije s konjima, ta bučna konstrukcija koja sagoreva ugalj bila je prvo vozilo koje je Henri u životu video. Parna mašina već se koristila za pokretanje poljoprivredne mehanizacije, ali ova zaprežna kola ukazivala su na mogućnost transporta kom brzine i razdaljine nisu ograničene zakonima prirode. To mu je zagolicalo maštu. Kasnije je rekao: „Upravo me je ta mašina uvela u svet transporta.“ Farmer je

bio ljubazan, pa je odgovarao na Henrijeva pitanja i dozvolio mu da istraži mašinu. Henri, naravno, tada nije dobio priliku da je rasklopi.

Kada je imao šesnaest godina, Ford je otišao u grad da se zaposli kao mehaničar. Dobio je posao u mašinskoj radionici, a uveče je popravljao satove što mu je bilo izvor dodatnih prihoda. Nakon manje od godinu dana, napustio je taj posao i zaposlio se kao šegrt u kompaniji koja se bavi brodogradnjom, gde je imao priliku da radi na različitim vrstama elektrana. Ford je tokom naredne tri godine skoro svaki minut posvetio motorima i drugim mašinama. Na kraju se vratio na porodičnu farmu gde ga je komšija unajmio da pomoću parne mašine seče kukuruz, struže drva i obavlja druge naporene poslove na farmi. Kada su ljudi iz kompanije *Vestinghaus* saznali za njegove talente, zaposlili su ga da održava njihove proizvode u južnom Mičigenu. Tada je imao devetnaest godina.

Henri se kasnije oženio, pa se 1891, zajedno sa suprugom Klarom, preselio u stan u Detroitu, gde se zaposlio kao inženjer u kompaniji u vlasništvu Tomasa Edisona, glavnog rivala Džordža Vestinghause. Nedugo nakon što im se 1893. rodio sin Edsel, kompanija je unapredila Henrija u glavnog inženjera. Iako je bio opterećen mnogim dužnostima na poslu i kod kuće, imao je u sebi dovoljno motivacije da radi na sopstvenim projektima do kasno u noć. Poput mnogih svojih savremenika, kao što su Ransom Olds, Dejvid Danbar Bjuik i braća Dodž, Džon i Horas, Henri Ford želeo je da napravi samohodnu kočiju koristeći motor s unutrašnjim sagorevanjem koji bi mogao da proizvodi u velikim količinama.

Kvadrucikl je bio Fordovo prvo vozilo koje je pokretao motor s unutrašnjim sagorevanjem. Ubrzo nakon uspešne probne vožnje u četiri jutru – njegov pomoćnik Bišop vozio je bicikl ispred njega da bi upozorio jutarnje pešake na klimavu skalameriju koja je jurila čak 30 kilometara na sat – odlučio je da napravi drugi model. Veći i čvršći, taj model uspešno je prešao 50 kilometara puta do Pontijaka u Mičigenu i nazad. Zahvaljujući toj demonstraciji, Ford je dobio finansijska sredstva da osnuje kompaniju za proizvodnju, ali ona je propala 1900. godine. Zatim je pokrenuo novi biznis, ali ga je napustio nakon sukoba s investitorima. (Ti investitori uspeli su da spasu ono što je ostalo od kompanije, pre svega fabričko postrojenje i dizajn motora, pa su je reorganizovali i nazvali *Kadilak*,

po Francuzu koji je osnovao Detroit.) Na kraju, 16. juna 1903, Henri je osnovao kompaniju *Ford*.

Te godine na putevima Amerike bilo je manje od 8.000 automobila. Automobili su još uvek bili samo hobi bogataša. Svaki od tih prvobitnih automobila bio je skup zato što je bio ručno izrađen po zahtevima kupca. Fordova fabrika nije čak pravila nijedan od sastavnih delova. Njenih dvanaest radnika samo su sastavljali komponente koje su kupovali od drugih proizvođača širom grada. Zbog manjka doslednosti, popravke su bile nezgodne. Da bi zamenili neki deo, često su morali da naprave novi. Ford je verovao da će automobili postati pristupačni skoro svima, ali samo ako ih proizvođači budu pravili brzo i dosledno. Prvi preduzetnik koji to postigne steći će ogromnu i možda nedostižnu prednost nad ostalima. Ford je imao viziju, ali i snažne protivnike – proizvođače kočija koje vuku konji i druge proizvođače automobila. Ulog je bio budućnost na američkim drumovima.

Glavni finansijer Fordove nove kompanije, trgovac ugljem Aleksandar Malkolmson, bio je opsednut idejom kočija bez konja. Verovao je da će automobili samo zameniti kočije s konjima kao luksuzno i skupo prevozno sredstvo za bogataše. Ford se s tim nije slagao. Želeo je da poveća proizvodnju i stvori ono što njegovi konkurenti nisu mogli ni da zamisle. Imao je viziju laganog i pouzdanog automobila koji će skoro svako moći sebi da priušti. U to vreme takvo razmišljanje bilo je šokantno – *svako* da poseduje auto? Ali već do 1906. Ford je preduzeo određene korake u tom pravcu. Te godine napravio je model N. Cena? Šeststo dolara. Model N bio je lakši i čvršći od ostalih, mnogo skupljih automobila, zato što je Ford u njegovoj izradi koristio izdržljiv vanadijumski čelik i zato što je zahtevao da dizajn bude što jednostavniji. Ono što je prosečnoj osobi potrebno, i ništa više.

„Mislim da sam uspeo da napravim jeftinu i jednostavnu automobilsku konstrukciju”, Ford je rekao novinarima.

Ali dok se Ford približavao realizaciji svoje vizije, Malkolmson je pokušavao da usmeri kompaniju u drugom pravcu. Osim toga, Ford nije mogao da ostvari uspeh sve dok je bio primoran da kupuje delove od drugih proizvođača. Zato je 1905. smislio novu strategiju da istovremeno reši oba problema – vertikalnu integraciju. Da

bi uspostavio kontrolu nad automobilskom proizvodnjom, Ford je morao da postane centar koji upravlja svim njenim aspektima. U tu svrhu osnovao je proizvodnu kompaniju *Ford*, zaseban entitet koji će praviti motore za njegove automobile. Zahvaljujući tom potezu, u njegove ruke prešao je dobar deo profita od modela N koji bi inače otišao Malkolmsonu, što je omogućilo Fordu da otkupi od trgovca ugljem njegov udeo u osnovnoj kompaniji. Kada je uspostavio potpunu kontrolu nad osnovnom kompanijom, pripojio joj je svoju kompaniju za proizvodnju motora, a zatim je kupio i čeličanu, što mu je omogućilo da pravi i druge ključne delove kao što su osovine i kućište radilice. To je bio pravi velemajestorski potez. Sada je mogao da pravi svaki deo svog automobila po svojoj želji i strogoj specifikaciji.

* * *

Koncept montažne trake sada nam možda izgleda kao očigledno rešenje za mnoge probleme u proizvodnji. To važi za većinu velikih inovacija – kada se posmatraju sa određene vremenske udaljenosti. Međutim, kada lider kroči na bojno polje, pred očima mu se pojavi veoma komplikovana slika s mnoštvom nijansi u kojoj je teško prepoznati čak i očigledna rešenja. Samo izuzetan um može da sagleda šta konkurencija radi, identifikuje mane i uputi se u boljem pravcu.

Kompleksnost je bila osnovni problem s kojim se Ford suočavao: automobilske kompanije mnogo su ulagale u obuku radnika koji treba da naprave vozilo, što je podrazumevalo ručno sklapanje stotina delova da bi se dobio jedan automobil. Zadatak je zahtevao visok stepen mehaničke veštine. Neki radnici uspevali su da se nose s tim izazovom, ali takve radnike bilo je teško naći. Većina se mučila na svom radnom mestu, pa je sklapanje automobila išlo sporo. Čak i najmanja greška – recimo, nedovoljno zavrnut vijak – mogla je uzrokovati kvarove, pa čak i saobraćajne nesreće. Proizvođači su to pokušavali da reše tako što su povećavali broj radnika ili zahtevali od postojećih da ulažu više truda.

Ford je znao da se nešto u osnovi mora promeniti. Ali šta? Kao što inovatori obično rade kada traže novu paradigmu, Ford je posegnuo za analogijom. Uprkos svojoj izuzetnoj složenosti, mehanički

časovnik funkcionise izuzetno efikasno. Stotine sićušnih delića glatko sarađuju na tačno određen način da bi savršeno uredno otkucavali sekunde. Ford se zapitao: Šta bi se desilo kada bi fabrika automobila funkcionisala kao časovnik, kada bi se svaki korak u proizvodnom procesu nadovezivao na prethodni, kao u nekom nizu međusobno povezanih zupčanika? Ako bi proizvodnja bila organizovana kao časovnik, radnik bi bio zadužen samo za jedan korak u proizvodnom procesu. Uz minimalnu obuku, svako može da nauči da obavlja jednu radnju, koju bi onda mogao stalno da izvršava. Ako bi se neki korak u proizvodnom procesu morao izmeniti – a skoro svaki korak se s vremenom mora izmeniti – bilo bi potrebno ponovo obučiti samo jednog radnika, a ne čitavu radnu snagu. Fabrika organizovana kao časovnik bila bi precizna, dosledna i brza. Potencijalno *veoma* brza; kada bi se proces „automatizovao”, bilo bi mnogo lakše ubrzati ga. Kao što je slučaj i sa samim automobilom.

Fordovi pokušaji da stvori ono što će kasnije biti nazvano „integrisana pokretna montažna traka” nisu bili linearni. Nije krenuo od nacрта. Da je čekao da smisli nešto savršeno, nikada ne bi počeo. Umesto toga, redovno je proučavao svoju proizvodnu liniju tražeći način da izbaci svaku nepotrebnu sekundu iz procesa koji sirove materijale pretvara u funkcionalan automobil. Te studije vremena i pokreta pomogle su mu da usavrši tok proizvodnje, mada su ga još uvek sputavala ograničenja fabričkog prostora.

Fordova opsesija i najmanjim detaljima sigurno je nervirala njegove radnike, ali to za njega nije bilo ništa novo. Čak i pre nego što je počeo da testira svoj kvadricikl vozeći ga noću po gradu, komšije su ga proglasile ludim naučnikom. Prihvatio je činjenicu da niko neće razumeti, a kamoli ceniti, ono što pokušava da napravi od svoje fabrike. Znao je da stvara nešto što dotad nije postojalo. Čitav vek kasnije, Džef Bezos rekao je da je *Amazon* „spreman da dugo vremena trpi nerazumevanje ljudi”. Henri Ford takođe je bio na to spreman.

Početkom oktobra 1908. Ford je izbacio na tržište model T, naslednika uspešnog modela N. Zahvaljujući tom modelu, automobili su postali pristupačni milionima Amerikanaca, a transport se zauvek promenio. Novi model bio je efikasniji i pouzdaniji od prethodnog. Za taj podvig nije bio zaslužan samo dobar dizajn automobila već i dobar dizajn proizvodnog procesa. Fordovo neprestano

usavršavanje montažne linije dovelo je do toga da cena modela T, koja je u početku bila jednaka iznosu od 24.000 današnjih dolara, konstantno opada, da bi se do 1927, kada je okončana njegoa proizvodnja, spustila na iznos koji je vredeo nešto manje od 4.000 današnjih dolara. Svaki put kada bi cena pala, povećao bi se broj ljudi koji mogu da ga kupe, pa je njegova prodaja na kraju dostigla neverovatnih 15 miliona primeraka, a on je postao sveprisutan prizor na američkim putevima.

Ford je 1910. otvorio proizvodno postrojenje na 25 hektara u Hajlend parku. Sada je imao slobodu da krene od nule i dizajnira maksimalno efikasne proizvodne procese. Savremena masovna proizvodnja kakvu mi poznajemo uobličena je baš u toj fabrici, premda je taj pristup dugo godina bio poznat kao „fordizam”. Kako se fordizam razvijao, vreme potrebno za proizvodnju jednog automobila spuštalo se s prvobitnih 12 časova do krajnja 93 minuta, a pritom je proizvodnja zahtevala sve manje radne snage.

„Radnik koji postavi deo, nije zadužen da ga pričvrsti”, objašnjavao je Ford posetiocima. „Radnik koji ubaci vijak, nije zadužen da stavi i navrtku; radnik koji stavi navrtku, nije zadužen da je zategne. Svaki posao u fabrici prelazi s čoveka na čoveka.” Sat je napokon kucao – zapravo, nakon ubacivanja pokretne trake 1912, poslovi su zaista prelazili s čoveka na čoveka. Fordova bezbrojna mala poboljšanja proizvodne linije davala su prinose kao kod kamate na kamatu: vrednost svake uštede sekunde mnogostruko se uvećavala sve dok, na kraju, auto ne bi izašao iz fabrike. Mala poboljšanja donosila su ogromne koristi na duže staze. Kapacitet proizvodnje nije rastao linearno kao kod Fordovih konkurenata, već skoro pa eksponencijalno. Do 1914. proizvodnja Fordove kompanije prerasla je zajednički učinak ostatka automobilske industrije.

Za zaposlene u Fordovoj kompaniji rad je bio skoro nepodnošljivo monoton, pa su zato bili plaćeni duplo više od prosečnog industrijskog radnika. Takođe su imali i mnoge beneficije koje nisu postojale u sličnim kompanijama, a radno vreme im je bilo dva sata kraće od radnog vremena njihovih kolega u drugim kompanijama. Ford je znao da „u masovnoj proizvodnji nema potrebe da radnik mnogo razmišlja”, tj. njegovo razmišljanje bilo je svedeno na minimum. To je bila poenta. U suštini, fabrika mu je bila produžena ruka, alat za realizaciju njegovih

ideja. Kako bi inače pravio automobile po sopstvenoj zamisli i u količinama koje je njegova vizija zahtevala?

Henri Ford pobedio je u bici zahvaljujući svojoj sposobnosti da zamisli svet potpuno drugačiji od onog u kom je živio i da spoji tu viziju sa uspešnom egzekucijom. U tome se sastojala njegova vrsta genijalnosti, koja se inače retko sreće kod drugih ljudi. U doba kad je na drumovima bilo 8.000 automobila, samo je Ford shvatio da može prodati i milion automobila godišnje ako je sposoban toliko da napravi. Ford je 1922. dostigao taj broj, ali ne tako što je razgranao proizvodnju izbacujući na tržište različite modele automobila, kao što su ostali proizvođači radili, već tako što je proizvodio isti model, ali sve brže i efikasnije. Više od bilo koje pojedinačne taktike, vizija i fokusiranost razdvajaju sjajne od prosečnih lidera.

Izgradnja kuće iz snova: Barbi i Metel

Leto je 1956, a porodica Hendler je na odmoru u Švajcarskoj. Deca, Barbara i Ken, uživaju u putovanju. Njihova majka Rut Hendler zaokupljena je mislima. Kao i obično, razmišlja o biznisu – svojoj kompaniji *Metel*. Zajedno sa svojim mužem Eliotom odavno je isplanirala to putovanje, ali sada ne može da se seti zašto je mislila da će joj putovanje u Evropu sa dva tinejdžera biti opuštajuće iskustvo.

Eliot i ona svakako su zaslužili odmor. *Metel* je imao nekoliko veoma dobrih godina zahvaljujući mnogim proizvodima koji su postali hit. Ali nikada se ne možete opustiti u biznisu igračkama – uvek morate planirati sledeću sezonu. Misli joj se kovitlaju po glavi. Kako u njenoj kompaniji napreduju pripreme za predstojeće praznike? I zašto nisu *ranije* otišli na letnji odmor? Recimo u januaru?

Obuzeta brigama dok sa svojom porodicom šeta šarmantnom evropskom ulicom, Rut baca pogled na malu prodavnicu i iznenađeno se zaustavlja. U izlogu su poredane male plastične figure – lepe plavokose lutke u raznim skijaškim odelima.

Njenu ćerku Barbaru nikada nisu posebno zanimala lutke u obliku beba. Uvek je više volela da se igra figurama odraslih osoba zamišljajući scenarije iz sveta odraslih kao što su žurke ili poslovni sastanci koje je njena majka često održavala u svojoj kancelariji.