
UVOD: NOVI SVIJET PODUZETNIŠTVA I NOVI MBA

Eliza G. C. Collins

Prvo izdanje *Portable MBA* samo je pet godina staro, a ipak i mi i urednici u John Wiley & Sons mislimo da ne samo sada trebamo novo izdanje nego ćemo vjerojatno uskoro trebati i treće izdanje. Tek nekoliko knjiga o poduzetništvu uistinu se koristi dulje od pet godina. Ovo poopćavanje ne vrijedi za vječne knjige koje prosvjećuju povijest poduzetništva ili koje predstavljaju intrigantne ideje inovativnih teoretičara kao što su Peter Drucker ili Alfred Chandler. Nikad nije na odmet spoznati način kojim smo došli tu gdje jesmo. Nije neizbježno niti zastarijevanje knjiga koje poučavaju u stručnom području poput računovodstva ili financija, premda zbog promjena konvencija i one postaju zastarjelim. Međutim, na izgled svaka knjiga koja teži informiranju o stanju umijeća vodstva, tehnologije ili strateške uporabe i organizacijskih učinaka informacijskih sustava traži stalno preispitivanje i pozornost.

Portable MBA nije iznimka, premda svrha novog izdanja ostaje ista – čitateljima ponuditi:

- *Mogućnost naučiti jezik poduzetništva.* Ako želite sudjelovati u životu i kulturi druge zemlje, morate poznavati njezin jezik i običaje. Ni u poduzet-

ništvu nije drukčije. Ono ima svoj vlastiti jezik, a *New Portable MBA* omogućit će vam osnovno razumijevanje važnih poslovnih funkcija: računovodstva, financija, marketinga, strateškoga planiranja i, štoviše, ponuditi vam opći poslovni rječnik i informacije za razvijanje menadžerske pismenosti, bez obzira na vašu stručnost ili sadašnji položaj.

- *Okvir za donošenje razumnih poslovnih odluka i prosudbi.* Nećete, primjerice, postati stručnjak za računovodstvo nakon što pročitate ovu knjigu, ali ćete razumjeti ulogu koju izvještaji o toku gotovine i bilanci igraju u poslovanju. Nećete postati ni “guru” strategije, ali ćete prepoznati važnost razvijanja i primjenjivanja strategije za poduzeće. *New Portable MBA* nudi vam mogućnosti za razumijevanje kako djeluje poduzeće: zašto jedna odluka u marketingu može imati ozbiljan utjecaj na njegovu strategiju; ili zašto vaš način rada s ljudima može ugroziti njegovu konkurentsku poziciju u svojoj djelatnosti.
- *Mogućnost učenja od nastavnika vodećih MBA programa.* Većinu poglavlja u knjizi pisali su stručnjaci iz vodećih poslovnih škola: Columbie, Dartmoutha (Tuck School), Harvarda, Whartona, Georgea Washingtona, McGilla, Babsona, Sveučilišta Boston, Sveučilišta New Hampshire, Američkog sveučilišta, te Instituta menadžmenta Cranfield u Velikoj Britaniji. Novost u ovom izdanju je neakademski pogled na svrhu poduzetništva, koji je izložio komentator vodećih poslovnih dnevnih novina: *Boston Globe*.

Iako ima istu osnovnu namjenu, izmijenio se bitni sadržaj knjige i njezin sveobuhvatni smisao. Oni odražavaju promjene što su se dogodile i koje se i dalje zapanjujućom brzinom događaju u stvarnom svijetu poduzetništva – opće potresanje svih uobičajenih znanja, od toga tko je poslodavac, a tko potrošač, do toga koja su obilježja uspješne poslovne karijere.

Koje su to promjene i kakav utjecaj imaju na poduzeća? Ne pretjerujemo li malo? Ne, ako nije barem nekakav pokazatelj golemog obnavljanja MBA programa u vodećim poslovnim školama, sa svrhom njihova približavanja tim promjenama. U Uvodu ćemo ukratko razmotriti navedene promjene i reakcije poslovnih škola, a zatim pokazati kako će se u ovoj knjizi obraditi te teme bez gubitaka svoje osnovne namjene.

U stvaranju današnjeg svijeta poduzetništva mnogo je različitih utjecaja iz raznorodnih područja. Da su obrati došli samo iz jednog smjera, mogli bismo utvrditi da je sadašnja turbulencija privremena. Ali upravo su sustavna priroda promjena i njihova univerzalnost one sile koje dovode do suglasnosti većine teoretičara poduzetništva da je ono s čime se susrećemo revolucionarno:

- Informacijska tehnologija postaje tako sofisticiranom i brzom da ona na izgled mijenja ritam kojim se stvari događaju, ljude koji izazivaju promjene,

organizacijske oblike u kojima se događaji odvijaju, pa i samo ono što se u biti događa.

- Organizacije koje su nekad bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole, usmjerenima glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sve spljoštenijim strukturama koje same uče, orijentirane prema potrošaču.
- Broj konkurenata u većini djelatnosti raste, a također i broj inačica proizvoda i usluga koje oni nude potrošačima. Zauzvrat, potrošači sa sve većim očekivanjima navode poduzeća da sve brže reagiraju.
- Tržišta koja opslužuju mnogobrojna poduzeća proširuju se, i sada su globalna. Poduzeća ne samo da moraju služiti sve bolje definiranim tržištima, nego se i natječu protiv drugih poduzeća čija je kompetentnost sve bolje definirana.
- Radna snaga koja danas ulazi u poduzeća istodobno je tako netolerantna prema hijerarhijskim stegama i tako široka u svojim znanjima i sposobnostima da skoro posve odbija pokušaje strukturiranja poduzeća, ostavljajući ga, prema dojučerašnjim mjerilima, skoro neupravljivim.

Ako ste bili menadžer u tradicionalnom poduzeću, mogli biste dignuti ruke i ponuditi ostavku. Ništa što ste ikad naučili o tome kako se stvari događaju u vašem poduzeću i što biste trebali učiniti više ne djeluje. U vašem skrivenom menadžerskom srcu ove biste promjene vidjeli kao probleme. I to je možda najveći problem s kojim se poduzetništvo danas susreće: razumljiva nesklonost menadžera da u ovim potresima vide mogućnosti, a ne probleme. Ako primijenimo stare načine razmišljanja, to i jesu problemi, jer se alati i modeli koje obično koristimo s njima ne mogu nositi. Krute hijerarhije jednostavno ne reagiraju dovoljno dobro na brze promjene unutar ili izvan poduzeća.

Ono što trebamo novi su modeli djelotvornog rada poduzeća koji će uzeti u obzir sve pritiske i zahtjeve što na njih postavljaju spomenute promjene, a popis tih promjena nije nikako i jedini moguć. Mi znamo što ne djeluje; ono što ne znamo jest što djeluje. Ali u tome leži ključna pogreška. Postavljajući to pitanje, pretpostavljamo da postoji jedinstveni model koji djeluje. Ono što postaje sve jasnijim jest da ne postoji takav jedinstveni model. Ono što bi djelovalo mora se uklopiti u aktualnu situaciju i biti sve ono što ljudi trebaju da bi obavili posao. Drugim riječima, ono što djeluje jest to što će omogućiti poduzeću da zadovolji potrebe potrošača brže i bolje nego bilo tko drugi. Ako je to kriterij, tada poduzeće treba odgovoriti takvom organizacijom koja će trenutačno mijenjati oblike i prioritete. Model tada postaje tekućim, pokretnim skupom ljudi usmjerenih

prema van, a ne prema unutra. To je dovoljno da izazove noćne more kod ljubitelja hijerarhije.

Što sve ovo znači za stvarnog menadžera u stvarnom poduzeću? Govorimo li o stvarima koje djeluju na današnje poslovanje ili su to uglavnom teoretski problemi, vrijedni za istraživače poduzetništva, ali ne i za stvarne menadžere u praksi? Pretpostavimo da ste menadžer u poduzeću koje prodaje opremu za kampiranje preko poštanskih narudžbi. Vaši konkurenti, druga poduzeća koja također prodaju opremu za kampiranje poštanskim narudžbama, nadmašuju vas u svakom potezu. Pogledate svoje proizvode i vidite da su na izgled isti kao i njihovi. Što ćete još pogledati? Proveli ste brzo istraživanje i utvrdili da je vašem poduzeću potrebno mnogo više vremena za popunjavanje narudžbe, nego vašim konkurentima. Kako to oni postižu? Dok primatelj narudžbe u vašem poduzeću preuzima narudžbu – primjerice, za par muških ribičkih čizama – i onda je preda voditelju odjela za ispunjavanja narudžbi, koji je zatim uruči zaduženoj osobi u odjelu čizama, a ona proslijedi šefu odjela muških čizama, koji je dostavlja šefu otpreme, i tada preda službeniku, narudžba kod konkurenta ide od primatelja narudžbe izravno k službeniku otpreme, koji zapakira čizme. Odlučili ste preslikati taj sustav i otkrili da, premda je to na izgled jednostavan zahvat, on sadrži sve aktivnosti organizacijskog prevrata.

Prvo, da bi se olakšao prolaz narudžbe kroz poduzeće, striktno granice između različitih poslovnih funkcija, kao što su marketing, proizvodnja i financije, morat će se ukloniti. Informacijski sustav, koji narudžbu vodi izravno u odjel otpreme i usput provjerava stanje zaliha, moći će do neke razine premostiti granice, ali što ako su odjel otpreme i odjel primanja narudžbi posvađani: zašto bi otprematelj obraćao pozornost na narudžbu?

Drugo što je vaš konkurent učinio kako bi ostvario suradnju i shvaćanje važnosti ispunjavanja takve narudžbe, jest ukidanje svih funkcija u poduzeću i umjesto toga strukturiranje poduzeća uz procese koje obavlja, kao što su ispunjavanje narudžbe, izrada proizvoda i pružanje usluge, te inovacija. U tom se poduzeću sve organizira prema onome što potrošač treba i želi. O svemu onom što neposredno ne služi potrošaču, kao što je računovodstvo ili financije, brine se u malenim administrativnim uredima.

Osim što je razvio informacijski sustav koji zamjenjuje funkcijsku strukturu, vaš je konkurent rasporedio ljude u samostalne timove što tvore mrežu unutar cijelog poduzeća, zadržavajući ga usmjerenog prema van, a ne prema gore. Kad potrošač izvrši nove i različite narudžbe, upravo je tim – preuzimatelj narudžbe, otprematelj i ostali članovi tima – taj koji donosi odluku. I dalje rušeći barijere, vaš je konkurent u biti stvorio saveze s nekim dobavljačima, stvarajući i od njih članove tima. Glavni je direktor još ostvario recipročni sporazum s jednim direktnim konkurentom za usmjeravanje potrošača jedan drugome, što je bolje

nego da ih izgube zbog trećeg poduzeća.

Sve je to divno i krasno, kažete vi, ali što zapravo radi vaš konkurent? Sada kad sve stvarne odluke koje utječu na potrošača donose ljudi u timovima u poduzeću, što radi glavni direktor i koje su njegove granice autoriteta? U vama konkurentskom poduzeću posve se izmijenio smisao pojma vođe; u stvari, doimlje se kao da vaš konkurent misli da je posao uprave stvoriti okružje u kojemu ljudi mogu učiti i brzo se prilagoditi potrošaču, te osigurati da svi sustavi poduzeća – od nagrađivanja do informiranja – budu prilagođeni tako da pružaju potporu osobama koje se susreću s potrošačem.

U tom je poduzeću kontrola zamijenjena učenjem, funkcije su zamijenjene procesima, ljudi se ne definiraju prema zadacima nego prema timu kojemu pripadaju, nagrađuju se timovi, a ne pojedinci, i ni u jednom trenutku poduzeće nema unaprijed određeni oblik ili veličinu.

Stvaranje i vođenje takvih poduzeća posao je s kojim će se suočiti osobe koje će ubuduće završavati poslovne škole. A većina MBA programa poslovnih škola trenutačno ne mogu na odgovarajući način pripremiti studente za te zadatke. MBA programi poslovnih škola uglavnom su projektirani da odraze tradicionalne organizacije, uzduž funkcionalnih linija. Nastavnici u tradicionalnim programima rade u područjima kao što je marketing ili financije, i drže predavanja koja se usmjeravaju na problem kao što je, recimo, najčešće pitanje marketinga ili financija. Razumljivo, neke osobe koje završe takve škole imat će vrlo uska motrišta da bi bili uspješni u novom svijetu poduzetništva. Čak i škole koje su povijesno favorizirale motrište glavnog direktora i, podučavajući metodom analize i studija slučaja tražile od studenata spoznavanje cjelovite slike i prihvaćanje prioriteta okružja, utvrdile su da funkcijska struktura, možda neće moći na odgovarajući način pripremiti studente za neizvjesne situacije bez definiranog ishoda, u kojima će rjeđe odlučivati, a češće formulirati odluke drugih.

Trenutačno većina vodećih poslovnih škola iznova projektiraju svoje MBA programe. Neke su posve napustile funkcijske strukture i umjesto toga usredotočuju se na procese poput snimanja okoline ili projektiranja novog proizvoda ili usluge. Druge poduzimaju mnogo sporije korake, zadržavajući funkcijsku strukturu, ali tražeći da nastavnici uvedu sadržaje izvan određene discipline, kako bi kod studenata proširili razumijevanje problema i dali im informacije koje će im trebati za pristupanje problemima.

Koncipirajući *The New Portable MBA* izbjegnuli smo krajnosti. Vjerujući da je ključno menadžerima ponuditi solidnu reprezentativnu građu, zadržali smo funkcionalnu strukturu koja je oblikovala okosnicu prvog izdanja. Ipak, čak i u tom izdanju dali smo prostora nekim međufunkcijskim pitanjima koja bi mogla zanimati sve menadžere, kao što su: kako razmišljati poput direktora, te kako istodobno upravljati i brojkama i ljudima unutar cijelog poduzeća. U ovom izdanju otišli

smo čak i dalje u prikazu međufunkcijskih procesa u poduzećima, zadržavajući pritom istu okosnicu. Svako je poglavlje prerađeno tako da menadžerima proširi težište kod razmatranja nekog pitanja i pomogne u donošenju različitih paradigmi koje će poduprijeti njihove prosudbe.

Prvi dio knjige, "Osnove menadžmenta", počinje novim poglavljem "Što je to poduzetništvo?" U tom poglavlju David Warsh razmatra različita učenja o prirodi poduzetništva i njegovoj ulozi u društvu. Kao što smo već rekli, sve veći broj poduzeća zauzima čistu tržišnu poziciju, i orijentira se prema potrošaču i onome što on potražuje. Ali, da li je to ono što bi poduzeće trebalo činiti? Nije li to rasipnost? Treba li u slobodnom tržišnom gospodarstvu poduzeće isporučivati bilo što što potrošač želi? Je li profit jedina svrha poduzeća? Hoće li se to promijeniti ako tržišta postanu globalnija?

Poglavlje 2, "Kako razmišljati poput direktora", autora Leonarda Schlesingera, prikazuje zadatke koje treba obaviti svaki glavni direktor da bi osigurao djelotvorni rad, od izgradnje pozitivne radne okoline, preko strateškog dodjeljivanja sredstava, do postizanja izvrsnosti u radu i provedbi. Uključen je također i dodatni zadatak, u skladu s novim motivom ove knjige: upravljanje sa širokim pogledom na baš sve, od opsega kontrole, do ljudi na koje morate utjecati u razvijanju proširenog poslovnog programa poduzeća.

Osnovna pomagala koja su na raspolaganju menadžeru ostala su neizmijenjena; ona su još uvijek sastavljena od bihevioralnih znanosti, kvantitativne analize i ekonomije. U Poglavlju 3, "Upravljanje ljudima", Allan Cohen usredotočuje se na pitanje koje zaokuplja i teoretičare i praktičare poduzetništva u zadnjih 75 godina – kako motivirati zaposlenike da daju svoj maksimum. Trenutačna razmišljanja udaljila su se od stajališta da je umijeće japanskog menadžmenta imalo svoje korijene prvenstveno u suradničkoj kulturi i da bi ga bilo teško preslikati na Zapad. Doista, produktivnost i kvaliteta u postrojenjima u Sjedinjenim Državama, kojima se upravlja na japanski način, a u njima rade Amerikanci, isti su ili bolji nego kod usporedivih postrojenja u Japanu. Izvrsnost nije ograničena kulturom, nego zahtijeva duboko razumijevanje ljudskog ponašanja i načina kako neko poduzeće može ohrabriti ili obeshrabriti ljude u postizanju njihova maksimuma.

U Poglavlju 4, "Kvantitativna pomagala", Brian Forst objašnjava različite načine kako su brojevi korisni za poboljšanje rezultata poslovanja. Dok su prihodi, troškovi i operativni proračuni dugo vremena bili u domeni "kritičnih brojeva", većina sadašnjih naglasaka na kontrolu kvalitete, precizno prognoziranje i djelotvorno dodjeljivanje sredstava zahtijeva osnovno razumijevanje statistike i kvantitativnih tehnika za potporu upravljanju proizvodnjom, marketingu, financijama, istraživanju i razvoju, te korporativnom planiranju.

Ekonomija za menadžere daje smjernice za odabire i odluke koje poduze-

će donosi na tržištu. Ona je temelj za spoznavanje okoline, koje je postalo značajnim dijelom procesa strateškog planiranja u mnogim poduzećima. U Poglavlju 5, "Upravljačka ekonomija", Frank Lichtenberg ispituje učinak koji imaju na područje odabira nekog poduzeća vladine intervencije u ime javne blagodati i utjecaji različitih tržišnih struktura – monopol ili konkurencija. Novost u ovom izdanju dio je o globalnoj ekonomiji, s kraćim razmatranjem, među ostalim, teorije određivanja tečajnih stopa, međunarodne pokretljivosti kapitala, trgovinske bilance, a uvijek s kritičkim odnosom za razumijevanje kako poduzeće može uspjeti u globalnom gospodarstvu.

U Drugom dijelu knjige, "Funkcije poduzeća", pokazujemo kako se one koriste u kombinaciji sa stručnošću koju nudi svaka od poslovnih funkcija. Svaka funkcija ima jednu ulogu, ali to je sve manje organizacijska, strukturna uloga, a sve više informacijska, spoznajna uloga. U svakom poglavlju ovog dijela autori potvrđuju međuzavisnost funkcija i njihovu usmjerenost višem cilju – djelotvorno upravljanje procesima koji definiraju poduzeće.

Poglavlje 6, "Upravljanje marketingom", Fredericka Webstera, nadilazi uobičajeno razlikovanje poduzeća pokretanog tržištem koje isporučuje ono što potrošač želi, i poduzeća pokretanog proizvodom koje pokušava prodati ono što već izrađuje, da bi se usredotočilo na poduzeće pokretano potrošačem. Pravo potrošačem pokretano poduzeće ne samo da sluša potrošača nego je i organizirano s potrošačem kao tržišnom točkom. Razlika bi se mogla doimati tek teoretskom ali, kao što primjer našeg poduzeća koje prodaje poštanskim narudžbama pokazuje, ona je daleko od toga. Proizvodna poduzeća mogu puno naučiti od uslužnih tvrtki, koje već imaju potrošača kao svoj razlog postojanja.

Dok su dramatične promjene, kroz koje je prošao koncept marketinga u posljednjih nekoliko desetljeća, dokumentirane u Poglavlju 6, Poglavlje 7, "Informacijska tehnologija", ne bi ni postojalo da je ova knjiga bila napisana, recimo, prije 25 godina. Ipak, razvoj te tehnologije izbacio je poduzeća iz doba orijentiranog na proizvodnju/proizvod k informacijskom dobu koje je orijentirano na potrošača. N. Venkatraman dokumentira izazove koji se pojavljuju zbog povezanosti informacijske tehnologije sa strateškim upravljanjem, uključujući njezin utjecaj na promjene granica između djelatnosti, na poslovne definicije, izvore konkurentne prednosti i nove poslovne prilike. Možda su najdalekosežniji učinci oni koje informacijska tehnologija ima na same oblike i veličine poduzeća, koji će utjecati na to tko na čemu radi, gdje i s kim.

Iako svatko priznaje važnost informacijske tehnologije, i dalje su ljudi ti koji omogućuju obavljanje posla. Način na koji se oni uvode u poduzeće i zatim nagrađuju i razvijaju, poprma sve veću, a ne sve manju važnost u vrijeme visoke tehnologije. U Poglavlju 8, "Upravljanje ljudskim potencijalom", Mary Ann Devanna prikazuje ulogu koju funkcija sofisticiranih kadrova igra u postizanju rezultata

poduzeća na način da privuče i zadrži, ocijeni, nagradi i razvije svoje ljude. Ta funkcija, koja je krenula kao knjigovodstvo, sada je u srži napora većine poduzeća da razviju novu raznorodnu radnu snagu koja će sve više raditi u samovođenim timovima u organizacijama bez granica.

Čak i s najboljom tehnologijom i ljudima, poduzeće još uvijek treba imati sustav za iznošenje proizvoda i usluga “kroz vrata”. Linda Sprague, u Poglavlju 9, “Upravljanje proizvodnjom”, razmatra funkciju proizvodnje, koja je odgovorna za proizvod i, stoga, za produktivnost i kvalitetu, te za praćenje troškova i isporuke. U globalno konkurentskom svijetu, djelotvorna je funkcija proizvodnje bitni dio konkurentskog potencijala. Vrhunska istraživačko-razvojna sposobnost nikad neće biti potpuno oživotvorena ako poduzeće ne može proizvesti robe i usluge brže i s manje problema kvalitete nego njezini konkurenti. Ključno za postizanje tog cilja jest postavljanje procesa u poduzeću u središte njegove organizacije. Pitanja produktivnosti i kvalitete treba promatrati kao integralne dijelove procesa, a ne kao zasebne stvari. Samo će na taj način biti dosegnut cilj cjelovitog upravljanja kvalitetom.

Mjerenje i računanje za potrebe svih tih ljudi i poslovnih aktivnosti daju nit vodilju za Poglavlja 10 i 11. U Poglavlju 10, “Računovodstvo i upravljačko odlučivanje”, John Leslie Livingstone daje nam uvid u ulogu koju računovodstvo ima u kontroli upravljanja, planiranja i financiranja poslovanja, kao i način kako ispitati svoje poduzeće prema kratkoročnoj i dugoročnoj solventnosti i sadašnjoj profitabilnosti. Međutim, menadžera se također podsjeća da je jednako važna uporaba ispravnih pomagala kao i ispitivanje ispravnih stvari; ispitivanje tim pomagalima i ispitivanje samih pomagala mogu stvoriti prioritete koji lako dovedu do sukoba sa sveukupnim procesima poduzeća.

U Poglavlju 11, “Upravljanje financijama”, dan je intenzivni tečaj terminologije koja izdvaja financijske čarobnjake iz ostatka poduzeća; John Leslie Livingstone i James Walter također nam pomažu razumjeti argumentaciju u podlozi financijskih naslova koji su rezultat interakcije između poduzeća i financijske zajednice. To uključuje tržišta vlasničke glavnice i obveznica, koja osiguravaju gotovinu za proširenje poduzeća kao i za aktivnosti spajanja i pripajanja.

Funkcije su menadžerska pomagala za formuliranje i uvođenje strategije poduzeća. U Poglavlju 12, “Strateški menadžment”, Liam Fahey zatvara krug. Pišući kako “sukob između potražnje u sadašnjosti i zahtjeva u budućnosti leži u srži strateškog menadžmenta”, Fahey navodi tri temeljna zadatka strateškog upravljanja: upravljanje strategijom na tržištu; upravljanje organizacijom i njezino neprekidno rekonstruiranje; te vježbanje strateškog upravljanja, tj. praćenje i poboljšavanje veza između tržišne strategije i onog što ljudi doista rade u poduzeću ili tvrtki. Strategija više nije samo planiranje. Ona je i provođenje i organiziranje. Ona je zamršeno povezana s načinom rada samog poduzeća.

U ovom izdanju dodali smo jedan potpuno novi dio: "Upravljanje promjenama". Danas je promjena konstantna i da bi se bilo djelotvornim, menadžeri trebaju razumjeti da je relativna stabilnost 60-ih, 70-ih i 80-ih godina XX. stoljeća nestala zauvijek i da ju je zamijenio svijet neposrednosti i trenutačnih reakcija. U Poglavlju 13, "Organizacije za godinu 2000.", William Halal opisuje nacrt i strukturu organizacija koje će nastati. To će biti konkurentske mreže poduzeća u kojima će ovlaštene pojedinci brzo reagirati te regrupirati i raspuštati prema diktatu tržišta.

Napokon, u poglavlju o "Liderstvu za godinu 2000.", Jay A. Conger istražuje dva presudna pitanja: Prvo, što neke ljude čini vođama, a druge ne? Jesu li pozadina i iskustvo, ili pak geni, odlučujući čimbenik? Drugo, što trebaju učiniti vođe da bi se odvojili od menadžera, posebno u ovom turbulentnom konkurentskom okruženju, u kojemu čak i najsvetije od svih vodećih pozicija, nadzorni odbori, bivaju podložni smjenama ako njihove poslovne politike i pozicije ne pomažu poduzeću biti odgovarajućim za potrošače?

Posao menadžera danas je izazov izvan dosega prethodnih predodžbi. Tamo gdje je nekad analitički specijalist bio idealni menadžer, sad je to češće osoba koja može žonglirati s mnogim utjecajima i potrebama svih strana koje djeluju na potrošača. To je posao koji zahtijeva veliko umijeće u stvaranju svakog dana novih i različitih rješenja za nove i različite probleme. Nadamo se da će ova knjiga upoznati čitatelja ne samo s pomagalima za taj posao nego također i osjećajem za njegovu veliku važnost za našu budućnost.