

Dve godine je kompanija DataClear sama držala tržište za analizu podataka, ali sada jedna novoosnovana britanska kompanija preti da ugrozi njenu poziciju. Da li DataClear treba da nastavi da se fokusira na dalje jačanje svoje pozicije na domaćem tržištu ili treba da uđe na strana tržišta da bi se odbranila od ovog novog inostranog konkurenta?

Studija slučaja

Ulazak na globalno tržište – da ili ne?

Walter Kuemmerle

„Zašto ne grizu?“, pitao se Greg Mekneli iznova zabacujući udicu. Pecaó je na najlepšem mestu koje je ikad video, na Alti u Norveškoj – koja je navodno dom najvrednijeg skandinavskog lososa. I imao je dovoljno vremena da uživa u pogledu. Ni jedna ga riba nije ometala.

Kakva razlika u odnosu na sreću koju je imao pre par nedelja kada je pecao pastrmke u Montani. Činilo mu se da je prošlo mnogo više vremena od dvodnevnog radnog izleta koji je tamo organizovao, delimično da bi sa kolegama proslavio uspeh koji su ostvarili u prošlosti, a delimično da bi napravili planove za budućnost.

Za proslavu su bez sumnje imali dobar razlog. Kompanija DataClear je zaista brzo napredovala, najviše zahvaljujući uspehu svog prvog softverskog proizvoda – ClearCloud. U 1999. godini, jednu godinu od osnivanja kompanije DataClear, njeni prihodi od prodaje su dostigli 2,2 miliona dolara. Sada, u septembru sledeće godine, činilo se da bi prodaja u 2000. godini lako mogla da dostigne 5,3 miliona dolara. U petak pre pomenutog okupljanja, na sastanku kome su prisustvovali svi zaposleni, Greg je rekao da je kompanija uspela da regrutuje još dva odlična rukovodioca, čime je broj zaposlenih porastao na 38. „Sigurniji sam nego ikad da ćemo ostvariti svoje ciljeve: 20 miliona dolara u 2001. i onda 60 miliona dolara u 2002!“

Oblaci na horizontu

Greg, koji je rođen u Nju Džersiju, magistrirao je na Univerzitetu Rutgers i zatim otišao na zapad da bi stekao doktorat iz oblasti računarstva na Univerzitetu Berkli.

Proveo je narednih 15 godina u kompanijama Borland i Oracle, prvo kao programer a onda kao viši menadžer proizvoda. Osnovao je DataClear u kalifornijskom gradu Palo Alto u proleće 1998.

U to vreme, Greg je uvideo da kompanije sakupljaju informacije brže nego što mogu da ih analiziraju i da je analiza podataka nedovoljno iskorišćen segment u poslu razvoja softvera. Na seminaru održanom na Univerzitetu Northwestern, Greg je uočio svoju šansu. Dva istraživača su razvila set algoritama koji omogućavaju analitičarima da vrlo kvalitetno ispituju ogromnu količinu sirovih podataka bez pomoći programera. Nakon što je unovčio opcije (za kupovinu akcija po povlašćenoj ceni) koje je dobio od kompanije Oracle, Greg je, u partnerstvu sa ta dva istraživača, osnovao DataClear s ciljem da razvija aplikacije zasnovane na tim algoritmima.

Njegovi partneri su preuzeli odgovornost za razvoj proizvoda i početni ulog od po 20%; Greg je obezbedio 500.000 dolara za finansiranje kompanije u zamenu za 60% akcija i posao generalnog direktora. Godinu dana kasnije, Greg je ponudio Dejvidu Lesteru, osnivaču DL Ventures i bivšem rukovodiocu kompanije Oracle, 30% kompanije DataClear u zamenu za 5 miliona dolara za dodatno finansiranje.

Na svojim prethodnim radnim mestima, Greg je pokazao da ima talenta da vodi „uzavrele“ tehničke timove i pod njegovim vođstvom, dva istraživača su razvila prvoklasni softverski paket za analizu podataka, koji su nazvali ClearCloud. Dve verzije, jedna za sektor telekomunikacija i druga za sektor finansijskih usluga, zvanično su predstavljene u septembru 1998. godine. ClearCloud je imao više načina za trenutnu i profitabilnu primenu. Na primer, mogao je da pomogne kompanijama koje izdaju kreditne kartice da brže uoče obrasce koji ukazuju na prevaru u milionima transakcija koje se svakodnevno realizuju. Greg je konzervativno procenio godišnju tražnju svojih ciljnih tržišta (sektora telekomunikacija i finansijskih usluga) na oko 600 miliona dolara. Izazov je bio da potencijalne korisnike upozna sa svojim proizvodom.

ClearCloud je odmah postao popularan i samo mesec dana nakon lansiranja tog proizvoda, Greg je morao da zaposli desetak prodavaca i servisera. Jedna od prvih je bila Suzan Moskovski, bivša predstavnicu prodaje u kompaniji Banking Data Systems, koja je ranije uspešno saradivala sa Gregom na nekoliko važnih zajedničkih prezentacija za finansijske institucije. Provela je dve godine u filijali BDS-a u Singapuru,

gde je postavila osnov za zaključivanje više važnih ugovora. Napustila je BDS da bi stekla diplomu MBA na Univerzitetu Stanford i odmah po diplomiranju se pridružila kompaniji DataClear, stupivši na mesto novog direktora prodaje. Odmah je postigla uspeh zaključivši prvi veliki posao za kompaniju DataClear – ugovor sa velikom bankarskom grupacijom koja posluje na zapadnoj obali Sjedinjenih Američkih Država.

Greg je znao da ClearCloud ima ogroman potencijal izvan sektora telekomunikacija i finansijskih usluga. Zapravo, Greg i njegovi partneri su verovali da, uz relativno malo rada na razvoju proizvoda, ClearCloud može da se prilagodi potrebama hemijske, petrohemijske i farmaceutske industrije. Godišnja tražnja kupaca iz tih sektora mogla bi da dostigne čak 900 miliona dolara.

Međutim, za pristup i usluživanje klijenata u tim sektorima potrebno je da se izgradi specijalizovana prodajna i servisna infrastruktura. Pre samo dva meseca, da bi započeo tu inicijativu, Greg je zaposlio novog menadžera za poslovni razvoj koji ima dvadesetogodišnje iskustvo u hemijskoj industriji. Tom Birmingham, koji je do tada radio kao viši menadžer za istraživanje i razvoj u kompaniji DuPont, bio je oduševljen ogromnim potencijalom proizvoda ClearCloud na američkom tržištu. „Baze podataka samo mogu da se povećavaju“, rekao je Gregu i Suzan. Greg je zamolio Toma da za radni izlet u Montani pripremi prezentaciju o mogućnostima širenja na te nove sektore.

Samo dve nedelje pre izleta, međutim, Suzan je uletela u Gregovu kancelariju i predala mu članak iz jednog od vodećih stručnih časopisa. U članku je bila istaknuta jedna nova britanska kompanija – VisiDat – koja je sprovodila probno testiranje softverskog paketa za analizu podataka koji je za samo nekoliko nedelja trebalo da bude predstavljen tržištu. „Nećemo još dugo sami držati tržište,“ rekla je Gregu. „Moramo da usaglasimo strategiju za suočavanje sa ovom vrstom konkurencije. Ako oni započnu posao kao globalna kompanija, a mi ostanemo ograničeni na SAD, unišće nas. Viđala sam takve slučajeve ranije.“

Ta vest nije bila potpuno iznenađenje za Grega. „Slažem se da moramo da definišemo strategiju,“ rekao je. „Hajde da odložimo raspravu o ekspanziji na domaćem tržištu i razgovaramo o ovom problemu na sastanku koji ćemo organizovati tokom radnog izleta, tako da možemo da čujemo svačije ideje. Za razliku od nas, ti imaš neko iskustvo sa inostranstvom, pa bi možda ti trebalo da vodiš diskusiju. Objasniću situaciju Tomu.“

Odlazak na pecanje

U Montani, Suzan je započela prvi sastanak pričom o GulfSoftu, malo preinačenom studijom slučaja njenog bivšeg poslodavca. Kompanija GulfSoft je razvila softverski paket za delatnost istraživanja nafte i gasa i predstavila ga samo u Sjedinjenim Američkim Državama. Međutim, gotovo istovremeno, jedna francuska kompanija je lansirala sličan proizvod, koji je agresivno promovisala na globalnom nivou. Godinu dana kasnije, taj konkurent je imao mnogo veću bazu korisnika širom sveta i ugrožavao je prodaju proizvoda kompanije GulfSoft na američkom tržištu. Kada je stigla do kraja svoje priče, Suzan je zastala i upozoravajućim tonom dodala: „Danas, imamo samo 20 instalacija ClearClouda izvan SAD – 15 u Britaniji i pet u Japanu – i to su samo američki klijenti koji su kupili proizvod za svoje inostrane filijale.“

Suzan je tada dala signal da se ugase svetla. Usledila je prezentacija rezultata tržišnog istraživanja tokom koje je predstavljena potencijalna tražnja za proizvodom ClearCloud izvan SAD. Prikazano je da su strana tržišta u sektoru telekomunikacija i finansijskih usluga otprilike velika kao i tržišta u SAD – to jest, dodatnih 600 miliona dolara. Tržišni potencijal u farmaceutskoj, petrohemijskoj i hemijskoj industriji procenjen je na oko 660 miliona dolara. Sve ukupno, to je značilo da vrednost potencijalnog tržišta iznosi 1,5 milijardi dolara u SAD i 1,26 milijardi dolara u inostranstvu.

Na kraju, Suzan je izvukla očigledan zaključak. „Čini mi se da je očigledno da je napad jedina odbrana od ove vrste pretnje. Nemamo nikakvu strategiju za prodaju u inostranstvu. Ovde smo zato što nam je takva strategija potrebna – i to brzo.“

Pogledala je Grega da vidi da li ima neki prigovor, ali pošto prigovora nije bilo, nastavila je: „Znamo da možemo da prodamo mnogo softvera u SAD, ali ako želimo da kompanija DataClear bude uspešna na duge staze, moramo da preduhitrimo konkurenciju i uđemo na tržišta širom sveta. Potrebna nam je ogromna baza korisnika i to što pre.“

„Predlažem da se za ovo popodne podelimo na dve grupe i usredsredimo na naše dve opcije za dalji razvoj. Grupa A može da razmotri izgradnju naše sopstvene organizacije za usluživanje evropskog tržišta. Grupa B može da razmisli o formiranju saveza sa igračima koji su već učvrstili svoje pozicije u Evropi. Donećemo odluku na osnovu zaključaka koje sutra budete predstavili.“

Kada su svetla ponovo upaljena, Greg je žmirio. Bio je pod jakim utiskom. Osećao je da mora dobro da razmisli, a najbolje razmišlja kada zađe u reku do kolena. Posle ručka, kada su dve grupe prionule na posao, Greg je otišao na reku da peca. Ribe su dobro grizle, ali su njegove misli bile neuhvatljive i oprečne.

Novac, novac, novac

Greg je video da mu je potrebna pomoć da realno sagleda situaciju, i te večeri je pozvao Dejvida Lestera da s njim analizira diskusiju koja je održana tog dana. Naravno, Lester nije mogao da mu dâ mnogo saveta na licu mesta. Zapravo, imao je neka svoja pitanja. „Umesto da se usmerimo na strana tržišta u našim osnovnim ciljnim sektorima, šta bi bilo kada bismo se usmerili na razvoj ClearClouda za domaći farmaceutski, hemijski i petrohemijski sektor s ciljem da osvojimo to američko tržište vredno 900 miliona dolara?“ pitao je Lester. „Koliko bi to koštalo?“ Greg je izneo pretpostavku da bi dodatni troškovi razvoja softvera iznosili 2 miliona dolara, ali još uvek nije procenio troškove marketinga i prodaje; ti sektori (farmaceutski, hemijski i petrohemijski) se mnogo razlikuju od onih na koje je DataClear trenutno usmeren. „Koliko god da budu troškovi, trebaće nam dodatna runda finansiranja,“ pretpostavio je Greg. „Sada smo na dobrom putu da ostvarimo pozitivan novčani tok bez prikupljanja ikakvog dodatnog kapitala, ali to neće biti dovoljno da se finansira početak poslovanja izvan naših osnovnih ciljnih sektora.“

„Nisam na to mislio,“ odgovorio je Lester. „Šta bi bilo kada bismo prikupili *mnogo* više novca i istovremeno proširili i ponudu proizvoda i naš geografski dohvat?“

Gregu je zastala knedla u grlu; obično je bio raspoložen za izazove, ali dvostruka ekspanzija je izgledala zastrašujuće. Nije mogao da se ne seti papirića koji je zalepio na okvir svog kompjuterskog monitora nekoliko dana pošto je osnovao DataClear. Još je tamo visio i na njemu je bila napisana samo jedna reč: „Fokus“.

Lester je osetio da Greg okleva. „Vidi, nećemo ništa večeras da odlučimo. I na kraju krajeva, na tebi je da doneseš konačnu odluku, Greg. Do sada si povlačio prave poteze. Nastavi tako.“ Dok je spuštao slušalicu, Greg se setio koliko je zadovoljan time što Lester ne želi da se meša u upravljanje kompanijom. Po prvi put se zapitao kako bi situacija izgledala kada bi za investitora imao nekog ko je više uključen – možda nekog sa iskustvom u međunarodnoj ekspanziji.

Greg se takođe setio činjenice da on sâm nema iskustvo u međunarodnom menadžmentu. Pre osam godina, ljubazno je odbio ponudu da u Japanu predvodi tim sastavljen od 50 softverskih inženjera kompanije Oracle, prvenstveno zbog toga što nije želeo da se preseli u Tokio na dve godine. Njegov šef mu je tada rekao: „Greg, softver je globalni biznis, i ono što na početku ne naučiš o međunarodnom menadžmentu, osvetiće ti se kad tad.“

Karte na sto

U 10h sledećeg jutra, grupa A je “zauzela govornicu” i odmah izložila svoj predlog: Bilo je potrebno da DataClear hitno organizuje kancelariju u Velikoj Britaniji i osoblje koje bi se sastojalo od 4 do 6 prodavaca. Britanci će biti kapija za ulaz u celu Evropu, i eventualno će biti još prodajnih mesta na kontinentu, možda u Briselu. Čak su formulisali opis posla za šefa Evropske prodaje.

Greg je bio impresioniran, šta ako budu pretrpani? "Ima li neko ideju koliko bi ovo moglo da nas košta u pogledu prihoda i rashoda za vreme prve godine?" pitao je. "Konzervativno, oko \$500,000 godišnje; možda i više," odgovorila je grupa lidera. "Ali cena nije toliko bitna. Ako ne napravimo ovaj potez, uništiće nas VisiDat, ili neki drugi konkurent za koga još nismo ni čuli. Zamislite da SAP predstavi isti proizvod. Sa njihovom marketingom mašinom, pregazili bi nas."

Tom Birmingham je prigovorio. "Gde da pronađemo lokalno osoblje koje će montirati i održavati proizvod?" želeo je da zna. Nije sve u tome da osujemo kancelariju zbog prodaje. ClearCloud je složen proizvod i potrebna mu je servisna infrastruktura. Morali bismo da prevedemo softverski interfejs ili bar uputstva na lokalne jezike. Trebali bi nam dodatni resursi za razvijanje biznisa i održavanje proizvoda da bi nam sve ovo uspelo. Prodaja ClearCloud u Evropi koštaće mnogo više od 500.000\$ godišnje. Suzan se brzo ubacila: "Dobra ideja Tome, ali to nije sve što nam treba. Takođe nam treba neko u Aziji. Singapur ili Tokio bi bile dobra baza. Verovatno je Tokio bolji zbog potencijalnih kupaca kojih ima najviše u tom delu Azije. Trebalo bi nam najmanje 4 čoveka u Aziji za sada. Tom se namrgodio ali osetio je da je Suzan u poletu i odlučio je da se smiri.

Posle ručka bio je red na grupu B. Oni su predložili korišćenje samostalne distributere softvera u svakoj zemlji. To bi pomoglo DataClear da zadrži kontrolu nad

troškovima. Greg je rekao: "A šta mislite o udruženju sa nekom lokalnom firmom u Evropi koja nudi slične proizvode. Zar ne možemo dobiti ono sto nam treba putem zajednickog ulaganja."

"Zabavno je to što si pomenuo Greg" rekao je član grupe B. Došli smo na ideju o Benrou ali nismo imali vremena da je realizujemo. Možda su bili voljni da pričaju o reicpročnoj distribuciji. Benrou je bila mala prodavnica softvera u Norveškoj. Greg je znao da je zaradila 5 miliona prse godine od paketa za analizu podataka za kompanije koje pružaju finansijske usluge. Benrou je bio poznat među evropskim klijentima u sektoru finansijskih usluga ali nije imao iskustva sa drugim granama industrije. "Poslovanje sa Benrouom može biti jeftinije nego da radimo sami Barem za sada" –rekao je vođa.

Suzana je iskoristila momenat da opet nešto kaže – " Moram da priznam da sam skeptična po pitanju zajednickog poslovanja. Mislim da će verovatno trebati mnogo vremena oko pregovora i potpisivanja ugovora, sto neće pokriti sve eventualnosti. U nekom trenutku moraćemo sami da naučimo kako da uspemo na svim poljima."

Onda je Greg primetio kako Tom proučava Suzan. Nije bio iznenađen, ustvari malo mu je laknulo kada je Tom spustio loptu. "Ne vidim kako možemo da odlučimo dok ne skupimo malo više informacija, Suzan. Barem bi trebalo da pričamo sa Benrouom ili sa nekim drugim partnerima i znam da bih želeo da upoznam neke druge kandidate koji bi vodili kancelariju za prodaju u inostranstvu pre nego što se odlucim na taj korak. Ali moja briga je veća. Da li bi ovo trebalo da uradimo istovremeno dok gradimo nase tržište u Americi. Setite se, nemamo mogućnosti hemijske i farmaceutske industrije ovde. Još uvek nas je samo 38, i po mojoj proceni građenje infrastrukturne podrške potrebno nam je samo za širenje na domaćem terenu 2.000.000\$ na vrhuncu razvoja proizvoda. Pre nego sto je Suzan mogla da prigovori Greg ja napravio kompromis: "Hajde da odlučimo za manje od tri nedelje. Ja ću se povezati sa Benrouom istovremeno Suzan ti možeš da izabereš neke dobre kandidate za kancelarije za inostranu prodaju i napravi dogovor da se upoznaju sa Tomom i sa mnom."

I tako se Greg našao u Norveškoj tog nedeljnog jutra. Glavni direktor Benroua je bio zainteresovan, Greg je bio siguran da ce sastanak sa njim u ponedeljak doneti

atraktivne ponude. I kada je rezervisano putovanje nije mu dugo trebalo da shvati da će biti blizu svojih ciljeva.

Takođe je shvatio da će biti sjajna šansa da izabere svoju staru drugaricu iz škole Saru Papas. Inženjer Sara osnovala je svoju kompaniju Desix 1993. na Mountain View u Kaliforniji. Kompanija dizajnira čipove za industriju mobilnih komunikacija. Za 10 godina Desix je se razvio u jednu od najuspešnijih prodavnica za specijalizovani dizajn u svetu, sa oko 400 zaposlenih. Kao i Greg, Sara je dobila fond od zajedničkog ulaganja. Pošto je velika potražnja bila za Desixovim proizvodima u Skandinaviji i u Japanu, Sara je otvorila filijale na oba mesta u Skandinaviji i odlučila da rasporedi svoje vreme između Mountain view i Osla.

Greg je stigao u Oslo u četvrtak ujutru i sastao se sa Sarom u jednom restoranu. Prvih pola sat proveli su pričajući o zajedničkim prijateljima. Sara se nije mnogo promenila pomislio je Greg. Ali kada je konverzacija skrenula ka potencijalnom geografskom proširenju i pitao je o njenom iskustvu Greg je osetio malo napetosti. Ona je pocela: "Pa koliko vremena imaš?" " Tako loše?!"-pitao je Greg. "Zapravo, da budem iskrena, neke stvari su bile lakše nego što smo mislili. U početku, na primer nismo očekivali da ćemo dobiti tako dobre inženjere koji će napustiti Nokiju ili Kitaki da bi se nama pridružili. I na kraju smo uposlili naše timove iz Osla i Tokija bez mnogo muke. Ipak, neke stvari su bile teske poput koordiniranja tri sedišta preko granice. Bilo je mnogo nesporazuma između Osla i Mountain view da je na početku naša produktivnost pala za 40%. "

Priča se pogoršala. Sara je objasnila kako su njeni zajednički ulagači tražili da izađu iz partnerstva. Kako je IPO izgledao nepogodan zbog različitih razloga strane su se odlučile da prodaju kompaniju Pelmeru, proizvođaču ogromne opreme. Sara se odlučila da ostane 3 godine ali nije mogla da spreči inženjere iz Osla i Tokija da odu. Niko nije mogao da predvidi nesklad između Pelmerove jake američke kulture i Desixove lokalne kulture u Oslu i Tokiju. Do tada Sara je osećala da je partnerstvo uništilo mnogo toga što je pravilo od Desix-a malu multinacionalnu kompaniju. Mogu da kažem da sam bila pravi "buzz" ubica, smejala se dok je Greg uzimao račun, ali da sam na tvom mestu na osnovu onoga što sam ja prošla fokusirala bih se na Ameriku dokle god je moguće. Možda nećeš napraviti novi Oracle ili Sibel na taj način, ali ćeš živeti

srećnije." Greg: "Pa ti misliš da si napravila loš izbor sto si širila svoj biznis u inostranstvu?" Sara:"Pa, ne mislim da nismo imali izbora. Ti, sa druge strane, možeš da prodaš mnogo više proizvoda u Americi nego što ga mi možemo imati."

Sledeći dan je doneo nove brige, pošto je Greg upoznao Pjera Lamberta kandidata za glavnog šefa Evropske prodaje kada ga je Suzan identifikovala putem head hunter-a. Lambert je diplomirao u Parizu i radio 4 godine u Alcatel-u i 5 godina u Lucentu. Kako su pričali Gregu se učinilo da on nema iskustva u čitanju rezimea van SAD-a. Da li je Pjerova škola bila dobra škola? On je primetio da je Lambert radio samo u Francuskoj i SAD-u. Koliko će biti uspešan u Velikoj Britaniji i Nemačkoj. Greg je shvatio da će mu trebati bar jos 5 kandidata da bi formirao mišljenje u vezi tržišta rada u Evropi. A Azija će biti još teža. Te večeri, upoređivao je beleške sa Tomom koji je intervjuisao Lamberta prethodnog dana telefonom. Tom je izrazio svoju sumnju: Sumnjao je da je Lambert dovoljno zreo da obavlja posao glavnog direktora i glavnih naučnika koje bi DataClear tražila. Poziv se tek završio, a telefon je ponovo zazvonio, bila je Suzan. "Greg, mislim da bi želeo da znaš. VisiDat je upravo napravila svoju prvu značajnu prodaju Shell-u. Dogovor je vredan \$500.000. Ovo je ogromno za njih. "

Sad, dva dana kasnije stajao je na slavnoj, frustrirajućoj Alti. Mogao je da vidi kako losos pliva ispod površine. Ponovo je zabacio udicu, elegantni, srebrni luk preko reke i spretno manevrisao kroz vodu. Ništa.

Greg je teško radio, vratio se na obalu i zavirio u kutiju sa velikom kolekcijom mamaca za lososa. Da li je to bilo samo zato što je bio preokupiran? Ili su uslovi bili toliko različiti ovde da nijedan njegov mamac nije radio? Jedno je bilo sigurno: bilo je mnogo teže nego sto je očekivao. Uprkos debelim čarapam, njegove noge su bile hladne.