

NAJUTJECAJNIJA POSLOVNA ŽENA SAD-a

# MEG WHITMAN



## Dama s internetskog portala

**Kad je 1998. došla na čelo eBaya, ta je internetska aukcijska i prodajna kuća imala godišnji prihod od tek šest milijuna dolara. Meg Whitman ju je dovela do današnjih šest milijardi dolara**

Piše: **Ratka Jurković**

**N**a vrhu popisa najmoćnijih poslovnih žena SAD-a, prema časopisu Fortune, već je treću godinu zaredom Meg Whitman, direktorica najjače internetske aukcijske i prodaj-

ne kuće eBay. Iza sebe je uvjerljivo ostavila Anne Mulcahy, direktoricu tvrtke Xerox, Brendu Barnes, direktoricu prehrambene tvrtke Sarah Lee, i Oprah Winfrey koja je sa svojom producentskom kućom Harpo Productions završila tek na četvrtome mjestu.



Na konferenciji o ženama i obitelji, koju je organizirala kalifornijska Vlada, uz guvernera Arnolda Schwarzeneggera i njegovu punicu Eunie Kennedy Shriver, našla se i Meg Whitman (prva slijeva)

zira 53 lokalne aukcijske stranice u SAD-u i u još pet zemalja svijeta. Uspirkos teškoćama, primjerice tehničkom kolapsu koji je prije nekoliko godina zaustavio rad eBaya na 24 sata ili lažnim aukcijama ljudskih organa, kupljeno je sedam novih tvrtki za 1,39 milijardi dolara, lojalnost kupaca veća je nego ikada, a investitori, uvijek skeptični prema internetskim kompanijama, eBaya daju odličnu ocjenu, što se ovih dana ne može reći za Yahoo i Amazon.com.

**Sastanak koji joj je promijenio život**

Međutim, davne 1997. godine, kada joj je prvi put ponuđen posao direktorice eBaya, tada poznatog pod nazivom Auction Web, Meg Whitman, tada direktorica marketinga Hasbrove divizije predškolskih igračkaka, rekla je - ne. U Hasbru je bila zadužena za globalni menadžment i marketing svjetski poznatih brandova među igračkama i, naravno, imala je odlične rezultate - povećala je prodaju na gotovo 600 milijuna dolara godišnje i vodila oko 600 zaposlenika. Njezin suprug bio je

up' u San Joseu. Osnivač Pierre Omidyar zamislio ga je kao portal na kojem će se razmjenjivati pez-figurice, omiljene igračke njegove tadašnje djevojke. Te 1997. godine imao je samo jednu potkategoriju pod nazivom Aukcijski oglasi, crno-bijelog grafičkog dizajna ('Podsjetio me na osmrtnicu', rekla je jednom Meg Whitman), 19 zaposlenih i stihijsku organizacijsku strukturu. Na uporno nagovaranje headhuntera Meg Whitman je 1998. godine ipak pristala oputovati u San Jose na neobvezatni sastanak s Omidyarom. Međutim, taj joj je put promijenio život.

**Neizvjestan put u San Jose**

U razgovoru s Omidyarom saznala je da su preko njegove internetske stranice mnogi ljudi upoznali svoje najbolje prijatelje, putovali i družili se, a sve zbog zajedničkoga kolekcionarskog interesa. Omidyar joj je otvorio novu dimenziju internetskoga komuniciranja - virtualne zajednice povezane zajedničkim kolekcionarskim i ostalim interesima.

Menadžerica koja je cijeli život radila u klasičnim kompanijama, u formiranim organizacijskim strukturama, izgrađenoj korporativnoj kulturi strateškog i operativnog poslovanja taj izazov nije

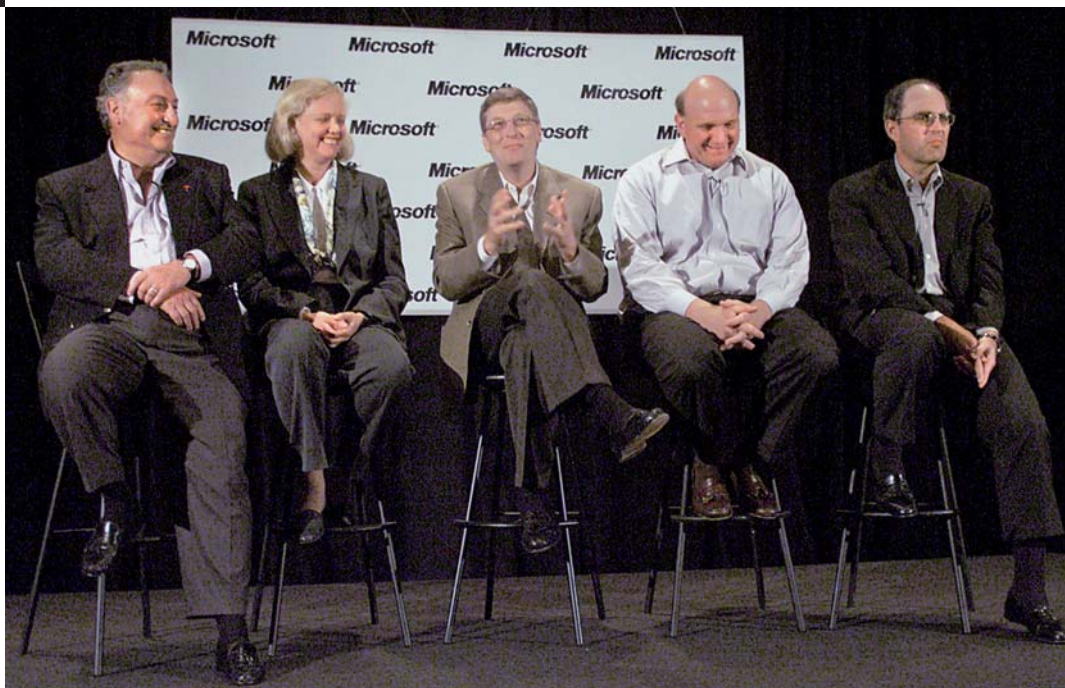
**Pod vodstvom Meg Whitman eBay je prerastao u najveći internetski aukcijski portal, prešavši divove kao što su Amazon.com i Yahoo**

**Najbolje godine Meg Whitman**

- ROĐENA:** 4. kolovoza 1956.
- OBRAZOVANJE:** dodiplomski studij ekonomije na Sveučilištu Princeton, MBA, Harvard Business School
- OBITELJ:** suprug Griffit Harsh, neurokirurg, dvoje djece
- KARIJERA:**
- 1979. - 1981.:** Procter & Gamble, brand menadžerica
- 1981. - 1989.:** Bain and Co., konzultantica, potpredsjednica ureda u San Franciscu
- 1989. - 1992.:** Walt Disney, izvršna direktorica marketinga, potpredsjednica Uprave za marketing
- 1992. - 1995.:** Stride Rite, kompanija za proizvodnju obuće, predsjednica i izvršna direktorica
- 1995. - 1997.:** Florist's Transworld Delivery (FTD), predsjednica Uprave, izvršna direktorica
- 1997. - 1998.:** Hasbrova divizija predškolskih igračkaka, izvršna direktorica marketinga
- 1998. do danas:** predsjednica Uprave kompanije eBay

I Meg Whitman je ipak samo žena. Kaže da je njezin pokretač i njezina snaga obitelj. Kad 'pregori', liječi se na farmi svog supruga ili peca sa sinovima

Upravo pod vodstvom Meg Whitman eBay je prerastao u najveći internetski aukcijski portal, prešavši divove kao što su Amazon.com i Yahoo. O brzini njegova rasta uvjerljivo govore brojke - prihodi su mu sa šest milijuna dolara 1998. godine porasli na šest milijardi dolara ove godine! Više od sedam milijuna ljudi dnevno posjećuje njegove stranice na kojima se organiziraju aukcije luksuznih predmeta kao što su skupocjeni automobili, kuće i umjetnička djela. U sedam godina eBay je organi-



Meg Whitman bila je gošća Billa Gatesa na sastanku Microsoftovih upravitelja u Redmondu 2001. godine

mogla odbiti. Bio je to cijeli jedan svijet posve novog načina poslovanja, strukture i sadržaja. Međutim, trebalo je još razgovarati s obitelji jer je to značilo prese-

**'Većina menadžera, čim preuzme kompaniju, obično traži pogreške koje su do tada načinjene. To nije stimulativno jer se ljudi ponose onime što su stvorili i osjećaju se poniženo ako ih stalno upozoravate na pogreške. Morate vidjeti što je dobro, a loše će se pokazati samo', kaže Meg Whitman**

ljenje u novi grad i počinjanje novog života s nesigurnim ishodom. Uz pristanak obitelji, dogovorila je petogodišnji angažman s Omidyarom.

- Pet godina vodit ću ovu tvrtku i onda se povući i krenuti dalje - rekla je tada Omidyaru. Znala je da u tih pet godina pokretanje tvrtke neće biti nimalo lako, da će to zahtijevati angažman od 24 sata dnevno sedam dana u tjednu. Ali Meg Whitman to je prepoznala kao još jedan životni izazov vrijedan truda, baš kao što je to bio i njezin prvi posao - prodaja reklama, u vrijeme ljetnih praznika, za sveučilišni časopis na Sveučilištu Princeton. Taj joj je posao pokazao

da liječnička karijera, kojoj se isprva kanila posvetiti, nije za nju. Umjesto kemije, matematike i fizike upisala je ekonomske predmete i diplomirala ekonomiju 1977. godine. Dvije godine poslije završila je MBA na Harvard Business Schoolu.

#### Menadžerica poznatih tvrtki

Karijeru je počela u brand menadžmentu tvrtke Procter & Gamble, svojevrsnoj akademiji uspješnih brandova i tvrtki koja je iznjedrila mnoge buduće direktore internetskih tvrtki, uključujući njezina kolegu Stevea Casea, suosnivača tvrtke AOL. Nakon P&G-a Meg Whitman je osam godina radila u konzultantskoj kući Bain&Co. Od 1989. do 1992. radila je kao izvršna marketinška direktorica i potpredsjednica Uprave za marketing u kompaniji Walt Disney, gdje je naučila kako solidna tvrtka mora izgledati i poslovati.

Najveći izazov do tada za Meg Whitman bilo je mjesto predsjednice Uprave Florist's Transworld Delivery (FTD), tvrtke za dostavu cvijeća, koju je od gubitaka u rukama kooperacije cvjećara pretvorila u profitabilnu privatnu kompaniju i osvježila njezin brand. Međutim, međusobni sukobi i podmetanja u tvrtki naveli su je da krene dalje i pridruži se tvrtki Hasbro, vodećem proizvođaču igračaka za djecu. Nakon samo godine dana



S predsjednicom Filipina Arroyo susrela se u San Joseu u Kaliforniji 2004. godine

### Na top-listama najmoćnijih

**Time:** jedna od 100 najutjecajnijih osoba na svijetu u 2004. i 2005. godini

**Fortune:** najmoćnija poslovna žena SAD-a u 2004. i 2005. godini

**Wirth:** najmoćnija predsjednica uprave 2002. godine

**Business Week:** među 25 najmoćnijih menadžera 2000., 2001., 2002., 2003., 2004. i 2005. godine

u Hasbru prišao joj je headhunter za vodeću poziciju u eBayu. Ostalo je, kako kažu, povijest.

Uspjeh Whitmaničine strategije u eBayu počeo je stvaranjem korporativne kulture, odnosno građenjem povjerenja i orijentiranosti prema kupcu.

- Pierre je znao sve o tehnologiji, a ja sam znala što će nam trebati za daljnji rast - rekla je u jednom intervjuu. Moj početni posao bio je otkriti što je do tada bilo dobro. Većina menadžera, čim preuzme kompaniju, obično traži pogreške koje su do tada načinjene. To baš i nije stimulativno. Ljudi se ponose onime što su stvorili i osjećaju se poniženo ako im pogreške stalno nabijate na nos. Morate vidjeti što je dobro i to njegovati. Pogreške će se pokazati same i onda ćete se nositi s njima.

Kao stručnjak za marketing znala je da od eBay mora stvoriti dobar brand. Kreirala je prvu nacionalnu marketinšku strategiju za eBay, regrutirala menadžere iz tvrtki kao što je PepsiCo. u svoje redove i počela intenzivne pregovore s kompanijama i trgovinama kako bi ih pridobila da prodaju na eBayu. Danas korporacije kao što je Sun Microsystems prodaju robu vrijednu milijune dolara preko njihovih stranica. Uz intenzivni rast prodaje i prihoda Whitmanica je, poučena iskustvom iz Hasbra i FTD-a, uvela strogu financijsku kontrolu.

#### Njezina 'vojska korisnika'

Veliku je pozornost posvetila i stvaranju virtualne zajednice na eBayu. Korisnicima je dopustila

da kreiraju stranicu i osluškivala je njihova inovativna rješenja. Tu virtualnu zajednicu Whitmanica naziva 'vojskom korisnika' čija je snaga pokretački motor eBaya.

- Snaga vojske naših korisnika očituje se u tome što mi ne moramo znati koji je proizvod najbolji na tržištu, kao što je to, primjerice, bio slučaj u Hasbru. Ondje smo morali predvidjeti koja će igračka biti najtraženija na tržištu, neki novi Pokemon ili slično. Na eBayu naši kupci prije od nas znaju što je traženo i odatle njihova, i naša, velika snaga i moć.

Whitmanica osobno i dan danas odgovara na pritužbe i pohvale kupaca. Uspostavila je skupocjeni kompjutorski sustav koji odgovara na zahtjeve kupaca u roku od 24 sata, a sve promjene na stranici šalju se, uz newsletter, svim članovima eBay zajednice. Osim toga, instaliran je i sigurnosni program koji kupcima jamči za kupljenu robu.

Inače, princip rada na kojem počiva eBay vrlo je jednostavan. Kompanija zapravo samo pomaže u organiziranju predmeta za aukcije, koje traju od tri do pet dana, a prodaju se, naravno, za najvišu ponudenu cijenu. Tvrtka uzima malu proviziju za uvrštenje u aukciju i mali postotak od prodaje, najviše 6 posto na svaku prodaju.

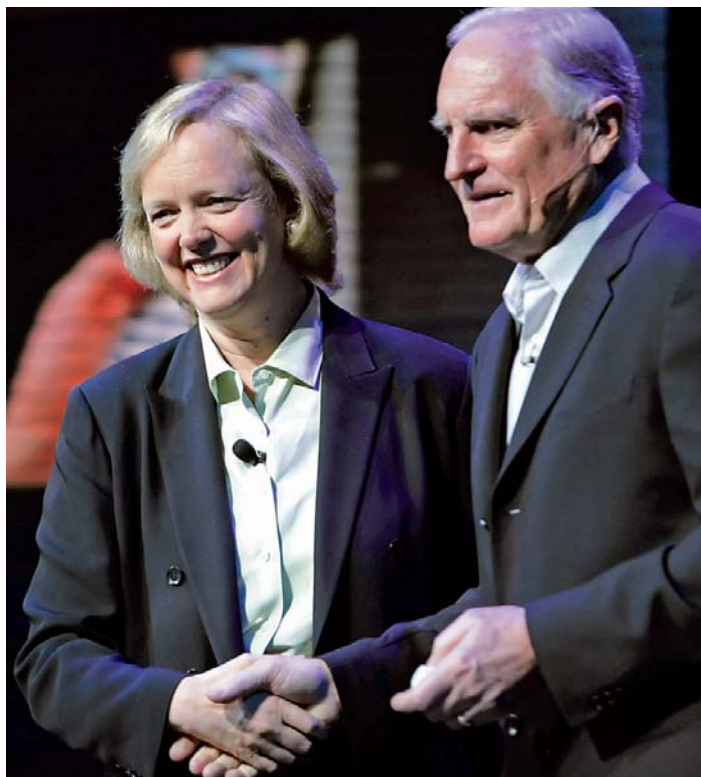
No veći je dio tog postotka čisti profit zato što kompanija nema trošak prijevoza ili skladištenja aukcijske robe, što je obveza kupca i prodavača.

#### Suradnja s konkurentima

Rast i razvoj kompanije, uz solidnu marketinšku strategiju, eBay postiže suradnjom s drugim kompanijama i akvizicijama srodnih internetskih tvrtki. Na primjer, na početku razvoja tvrtke Whitmanica je veliku pozornost posvetila konkurentskim tvrtkama AOL-u, Amazon.comu i Yahoou jer je znala da su oni dovoljno snažni da ih 'progutaju' u trenu. Zato je počela intenzivno surađivati s AOL-om stvarajući partnerstvo u kojem je eBay postao ekskluzivni aukcionar za AOL. To je partnerstvo Whitmanici dalo vremena da stvo-

ri kritičnu masu korisnika i iskoristi tzv. mrežni efekt, kad sve veća ponuda i broj ponuđača privlači sve veći broj kupaca. Tako je s većim brojem korisnika stvorena i veća vrijednost za svakog pojedinca i eBay općenito.

Akvizijskom ciklusu obitelji eBay pridružilo se još sedam novih tvrtki, uključujući Skype, vodeću kompaniju za internetsko telefoniranje i najveću ovogodišnju akviziciju za eBay. Tvrtka posjeduje još neke od vodećih internetskih kompanija kao što su PayPal za internetska plaćanja, iBazar, europska aukcijska kuća,



Uvijek u dobru s konkurencijom - Meg Whitman u srdačnu razgovoru s Craigom Baretom, izvršnim direktorom Intela, na izložbi elektroničke opreme u Las Vegasu

Half.com koja uslužuje korisnike koji žele plaćati po fiksnim cijenama, Shopping.com, internetski portal za usporedbe cijena. Godine 1999. eBay je kupio aukcijsku kuću Butterfield&Butterfield koja je bila u sjeni svojih dvaju velikih konkurenata Sothebyja i Christiesa. Kao i svaka akvizicija, i ta je bila osobito riskantna jer je prijetila gubitkom postojećih klijenata, međutim, pomogla je eBayu da poslije organizira online aukcije velikih umjetničkih djela i antikviteta.

#### Odmor na suprugovoj farmi

Strategija poslovnog vođenja Meg Whitman razlikuje se od arogantne i temperamentne kul-

ture vođenja internetskih i kompjutorskih kompanija. Meg Whitman je uporna i snažna, a u njezinu pristupu nema agresivnosti i povišenih tonova. Njezina samozatajnost katkad dovodi u pitanje njezin doprinos rastu eBaya. Međutim, iza nje stoje rezultati. Njezin je moto da je liderstvo utjecaj, a ne kontrola. Za eBay je postavila ambiciozne ciljeve rasta i razvoja, ali nije se odvojila od 'prvih linija fronte' i još osluškuje potrebe svojih korisnika i daljnji tehnološki razvoj sa svoga područja. Prvih je pet godina prošlo, a ove su joj godine ponudili i mjesto izvršne direktorice Disneya. Međutim, odbila ga je. Meg Whitman danas je jedna od najbogatijih žena svijeta koja, uz to što vodi eBay, sjedi i u odborima P&G-a, Gap Inc. i filmske producerske kuće DreamWorks Animations. Međutim, najveći pokretač i snaga i dalje joj je obitelj. Kad 'pregori', liječi se na farmi svoga muža ili peca sa svojim sinovima. Oni su sigurna oaza njezinim neizvjesnim poslovnim pothvatima u kojima radno vrijeme ne postoji. Za sebe je rekla da joj je posao na eBayu zadnji takav menadžerski izazov i da nakon eBaya vrijeme želi posvetiti svojoj almi mater, Sveučilištu Princeton kojemu je njezina kompanija već darovala novi koledž, te pisanju knjiga i predavanjima. ■

**Strategija poslovnog rukovođenja Meg Whitman razlikuje se od arogantnog i temperamentnog nastupa menadžera drugih internetskih i kompjutorskih kompanija. Meg Whitman je uporna i snažna, ali u njezinu pristupu nema agresivnosti i povišenih tonova**

### Tri principa rukovođenja Meg Whitman



1. Zajednica kupaca i prodavača ne može se kontrolirati, s njima treba surađivati. Ključ uspjeha eBaya povezanost je zaposlenika i korisnika, njihova međusobna komunikacija. Mi to nazivamo 'snagom svih nas', kaže Meg Whitman. I to je prvi princip.
2. Drugi je formulirao Pierre Omidyar, a polazi od stava da su ljudi zapravo dobri i zato im treba vjerovati.
3. Treći princip, najteži za ego svakog lidera kojem ide tako dobro, kaže da dobar menadžer ne smije pretpostavljati da zna više od tržišta ili zajednice. Whitmanica osluškuje i zatim postavlja pitanja svom timu koji koristi kao 'think tank' za nove ideje. Kako bi bolje shvatila kinesko internetsko tržište, neko je vrijeme provela u Kini razgovarajući s njihovim menadžerima i korisnicima interneta i pokušavajući shvatiti kinesku kulturu i potrebe tržišta.