

PREDGOVOR: ŽELITE LI BITI DIO TOGA TRŽIŠTA? MOŽETE LI SI DOPUSTITI DA NE BUDETE?

Upravitelji jednog vodećeg američkog proizvođača uredskih uređaja razmišljali su o načinu plasiranja grafoskopa u svijetu u razvoju kada smo postavili jednostavno pitanje: Kako bi taj grafoskop radio bez struje? Nastupila je tišina. O tom se pitanju nikada nije razmišljalo. Ali to je pitanje na koje treba odgovoriti svaki dan u svijetu u razvoju. Postavljajući takvu vrstu pitanja, i odgovarajući na njih, Hewlett-Packard stvorio je digitalne fotoaparate na baterije i sustave za ispis koji omogućuju poduzetnim fotografima da djeluju sasvim izvan mreže. Pitajte se sami: znate li što je inverter? Ako ne znate, onda niste dovoljno razmišljali o slaboj infrastrukturi i drugim osobitim uvjetima na tržištima u nastanku. Te razlike, i strategije potrebne da kako bi ih se tretiralo, u fokusu su ove knjige.

Da biste shvatili složenosti tih tržišta i rješenja koja su za njih potrebna, razmislite o nužnicima, zahodima. Kina je danas na drugom mjestu poslije SAD-a po broju korisnika općeračunalne mreže. Očekuje se da će do 2006. imati više korisnika širokopojsne mreže i mobilnih telefona od bilo koje druge zemlje. No više

od 60% stanovnika Kine nema dostupa valjanim sanitarnim čvorovima. To znači da oko sedamsto milijuna ljudi u Kini (uz još sedamsto milijuna u Indiji) nema osnovni nužnik. Razmislite o tome. Istraživači u Medijskom laboratoriju MIT-a (= Massachusetts Institute of Technology) stvaraju računala koja se mogu nositi kao odjeća, no ne bi li računalo ugrađeno u nužnik bilo rješenje prikladnije za svijet u razvoju? U zračnoj luci u Frankfurtu u Njemačkoj nalaze se nužnici koji automatski čiste svoja sjedala i puštaju vodu. Južna Koreja, kao logičan ishod općenarodne opsjednutosti tehnikom i tehnologijom, postavila je sebi cilj da do 2007. uspostavi deset milijuna »pametnih domaćinstava«, zajedno s nužnicima koji bi izvjestili vaše liječnike o vašoj tjelesnoj temperaturi, pulsu i urološkim rezultatima. No potrebe tržišta s preko milijardu ljudi ostale su gotovo bez odaziva. Ima li inovacija koje su fokusirane na dijelove svijeta bez sanitarnih čvorova?

Nije riječ o altruizmu. Stvarajući rješenja za svijet u razvoju poduzeća rješavaju jedan od najhitnijih problema s kojim se danas suočavaju: održavanje rasta. IBM-ovo istraživanje glavnih rukovoditelja u svijetu otkrilo je da četiri od pet glavnih rukovoditelja vjeruje da je rast prihoda najvažniji način pojačavanja financijske performanse.¹ Odakle će taj rast doći? Tržišta u nastanku, s najvećim stanovništvima i najvećim stopama rasta na planeti predstavljaju budućnost za svjetsku ekonomiju. Da bismo uhvatili prilike na tim 86-postotskim tržištima, trebamo drukčije navike razmišljanja i tržišne strategije. Trebamo upravitelje, menadžere, koji mogu predvidjeti stvaranje poslova s prodajom vrećica šampona za cente, s distribucijom proizvoda u trgovinama veličine telefonskih govornica, ili s ponudom kreditnih kartica ljudima čija je ideja o bankarstvu držanje smotaka kovanica na pojasu za novac. Kako ćete vidjeti u idućim stranicama, kreativna poduzeća koja opslužuju ta tržišta voljna su ponuditi rashlađivanje zajedno sa bocama kole ili oblikovati automobile prema modelu volovskih kola. Ta poduzeća mogla bi prodati proizvod klijentu u Kaliforniji

koji preuzme njegov rođak u Ciudad Mexicu. Ukratko, ta poduzeća imaju osobit sklop marketinških strategija i shvaćaju prilike na tim 86-postotskim tržištima.

Ova je knjiga osmišljena kao izazov shvaćanju menadžera s razvijenih tržišta o strategijama koje su u prošlosti djelovale učinkovito. Menadžeri s tržišta u razvoju otkrit će nove uvide iz različitih dijelova svijeta u razvoju, koji će vjerojatno djelovati u njihovim regijama. Poduzetnici će prepoznati izdašne prilike u svijetu koji nastaje. Napokon, vođe vladâ, nevladinih organizacija (NVO) i drugih organizacija moći će steći uvide u dinamiku poslovanja u tom okruženju.

Ova je knjiga započeta nakon što je sredinom 1990-ih Vijay primio telefonski poziv od Jerrya Winda, profesora Whartonske škole Pennsylvanijskog sveučilišta, kojemu su se bili obratili organizatori jedne konferencije Ujedinjenih naroda. Ti organizatori tražili su kreativne strategije kojima bi se zemlje u razvoju potaklo da stanu na vlastite noge, umjesto da ovisе o milostinji razvijenoga svijeta. Pitanje je bilo uvredljivo. Mnoga itekako uspješna poduzeća nastala su u tim zemljama u razvoju. Poduzetništvo je bilo živo i zdravo. Dok su dobrohotni ljudi u razvijenim zemljama raspravljali o pomoći inozemstvu, radišni ljudi iz zemalja u razvoju napuštali su svoje domovine za poslove u razvijenom svijetu i već su kući slali milijarde dolara. Kako to da ti milosrdni i inteligentni ljudi u razvijenom svijetu to nisu vidjeli?

Nakon te rasprave, Vijay, Jerry i Marcos V. Pratini de Moraes, tada ministar poljoprivrede Brazila, napisali su zajedno članak o načelima dohvaćanja zaboravljenih 86% svijeta, s naslovom »The Invisible Global Market« (»Nevidljivo globalno tržište«)², objavljen 2000. u časopisu *Marketing management*. Vijay je dalje proučavao tu temu na Teksaškom sveučilištu u Austinu i kao dekan Indijske poslovne škole u Hiderabadu, te napisao drugi članak »The 86 Percent Opportunity« (»Prilika 86 posto«), objavljen u Indiji.³ Razgovarao je s rukovoditeljima i državnim službenicima u nekolicini zemalja

u razvoju. Rastući interes za te ideje bio je tako velik da je odlučio raditi s Kamini na ovoj knjizi. Kao konzultantica, Kamini je bila u izravnom dodiru s različitim tvrtkama u Indiji koje su primjenjivale nove strategije za takva tržišta u razvoju. Iz prve smo ruke uočili kreativne strategije koje su se koristile.

Približno u isto vrijeme kada smo bili angažirani na ovom poslu, C.K. Prahalad i drugi fokusirali su pozornost na ista područja svijeta iz druge perspektive. U Prahaladovu pronicljivu radu, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Bogatstvo na dnu piramide)*, autor ukazuje na potencijal najsiromašnijih građana svijeta. No najsiromašniji od siromašnih samo su jedan segment tih tržišta. Hoćete li znati kako udovoljiti potrebama sve veće srednje klase ili raskošnim segmentima? Godine 2004. jedan se Rolls Royce prodao u Indiji za 700 000 dolara, što je oko 1500 puta više od prosječnog bruto društvenog dohotka po glavi stanovništva u toj zemlji. Ova se knjiga usredotočuje na ukupan raspon prilika u tim tržištima u nastanku, i za siromašne i za bogatije potrošače. Ona također raspravlja o obilježjima tržišta koja se moraju tretirati u tržišnim strategijama.

Osim što ova knjiga istražuje specifične strategije, nadamo se da će primjeri u idućim poglavljima potaknuti vas da razmislite šire o pristupima koji bi možda djelovali u vašem dijelu svijeta. Svakim danom inovativna poduzeća pronalaze nove načine kako tretirati ili preskočiti ograničenja i odgovoriti na osobite potrebe tržišta u nastanku. Ta poduzeća razvijaju 86-postotska rješenja. Preispitajte svoje razmišljanje i možete učiniti isto.

Vijay Mahajan, Austin, Texas

Kamini Banga, London

Bilješke

- ¹ »Your Turn«, The Global CEO Study 2004, IBM Business Consulting Services, IBM Corporation, 2004.
- ² Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini de Moraes i Yoram Wind.»The Invisible Global Market: Strategies for Reaching the Forgotten 86 Percent of the World«, *Marketing Management*, zima 2000, str. 31.–35.
- ³ Mahajan, Vijay, »The 86% Opportunity«, *The Smart Manager*, Quarter 1 (2003) 17–23. Preuzeto u *Business Today*, (Indija), kolekcionarsko izdanje, 4 (2003), 50.–58.