

Pohvale za knjigu

Marketingom do rasta

„Svjetski gospodarski poredak se presložio, a jedini način preživljavanja jest kontinuirani održiv rast. Ova knjiga uvjerljiv je putokaz za postizanje rasta na temelju prvih načela koja tvrtke moraju primjenjivati da bi se mogle izboriti za izazovnu, ali obećavajuću budućnost. Razmišljanja Philipa i Milтона Kotlera pronicljiva su i perceptivna te pružaju nacrt za uspješno poslovanje – obavezno pročitati.”

– Mukesh D. Ambani, predsjednik i generalni direktor tvrtke Reliance Industries Limited iz Indije

„Phil Kotler još jedanput je uspio. Izvrsno je sažeo Velika pitanja ovih teških vremena i pragmatične savjete kako tvrtke mogu ostvariti rast.”

– Shumeet Banerji, izvršni direktor tvrtke Booz & Company

„Smatram da bi tvrtkama izuzetno koristilo to da njihovi visoki rukovoditelji pročitaju i prodiskutiraju osam načina za postizanje rasta u ovim teškim gospodarskim uvjetima. Prepoznali bi puteve k rastu koje su previdjeli.”

– Ram Charan, poslovni savjetnik i autor knjige *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (*Izvršavanje: Disciplina za obavljanje stvari*) i drugih najprodavanijih knjiga o poslovanju

„Phil Kotler vladajući je mudrac marketinga sa širokim znanjem, prodornim uvidom i fantastičnom sposobnošću sintetiziranja složenih tema u istinitu jednostavnost. Kao vrsni predavač, Kotler i dalje oblikuje umove marketinških lidera diljem svijeta – a svojim knjigama može oblikovati i vaš um.”

– Jim Collins, autor knjiga *Good to Great* i *Built to Last* (*Od dobrih do najboljih* i *Gradeno da bi trajalo*)

„Knjiga *Marketingom do rasta* nadilazi sam marketing. Ona pruža fantastičan okvir za strateško vodstvo!”

– Marshall Goldsmith, izvršni trener te autor uspješnice New York Timesa *MOJO and What Got You Here Won't Get You There* (*Nećete dospjeti onamo onako kako ste dospjeli ovamo*)

„U razdoblju sporog rasta, ova knjiga zasigurno će potaknuti nova razmišljanja o strategiji.”

– Wenbo He, predsjednik tvrtke China Bao Steel Corporation

„Tvrtka KMG China pomogla nam je primijeniti ovih osam puteva i razviti naš industrijski park za proizvodnju civilnih zrakoplova u Xianu. Postavili smo zahtjeve kupaca ispred proizvodnog start-upa. Sada smo najveća zračna baza za generalno zrakoplovstvo u Kini.”

– Qian Sheng Jin, izvršni direktor kineske industrijske baze Yanliang National Aviation Hi-tech

„Knjiga *Marketingom do rasta: 8 načina za pobjedu* nudi zanimljive spoznaje javnim trgovačkim društvima koja posluju na izazovnom globalnom tržištu, koje se brzo mijenja. Razvijena tržišta su spora, a tržišta u razvoju su na uzlaznoj putanji.”

– William R. Johnson, predsjednik odbora, predsjednik i izvršni direktor tvrtke H. J. Heinz Company

„Kontinuirana samoobnova jedno je od glavnih obilježja bilo kojeg poslovnog lidera te je i važna tema u knjizi Kotlerovih. Njihova mudrost, oštra moć opservacije, bogato iskustvo i zdrav razum zasigurno čine ovu knjigu o biznisu važnom i praktičnom.”

– Robin Li, suosnivač, predsjednik i izvršni direktor tvrtke Baidu, Inc.

„U ovim nesigurnim vremenima, rast je najveći izazov s kojim se suočavaju tvrtke diljem svijeta. Braća Kotler pružaju sveobuhvatan i vrijedan vodič za tvrtke koje traže nove načine ostvarivanja rasta.”

– N. R. Narayana Murthy, počasni predsjednik indijske tvrtke Infosys

„Braća Kotler majstori su u području marketinga i strategije! Oni vam mogu pokazati kako ćete pretvoriti svoju marketinšku strategiju u strategiju rasta.”

– Hermann Simon, predsjednik globalne konzultantske tvrtke Simon-Kucher & Partners te autor knjige *Hidden Champions of the 21st Century* (*Skriveni šampioni 21. stoljeća*)

„Briljantan vodič za sve poslovne lidere koji žele postaviti svoje tvrtke na uzlaznu putanju, iz pera najvećih umova strateškog marketinga.”

– Prijono Sugiarto, izvršni direktor tvrtke Astra International iz Indonezije

„Philip i Milton Kotler pružili su nam mnoge pronicljive prijedloge i puno su nam pomogli. Njihova teorija vodi nas do pronalazjenja novih načina za ostvarivanje rasta na globalnom tržištu.”

– Xiu Guo Tang, osnivač i izvršni direktor Grupe SANY

„Prijedlog Osam puteva izvrsna je polazišna točka za rukovoditelje za razvijanje novih ideja o povećanju rasta u okruženju u kojem će, čini se, cijelo sljedeće desetljeće biti obilježeno sporim rastom.”

– Peter F. Volanakis, bivši predsjednik i operativni direktor tvrtke Corning Inc.

„Kvalitetniji marketing ključan je za poslovanje u ovom dobu društvenih medija i turbulentnog gospodarstva. Smatram da bi svi poslovni lideri trebali o marketingu razmišljati strateški, kao što je prikazano u knjizi Philipa i Milтона Kotlera.”

– Shi Wang, osnivač Grupe Vanke

„Braća Kotler pružila su pragmatičan i holistički pristup ostvarivanju održivog i profitabilnog rasta. Oni stavljaju osam puteva i marketing u središte strategije transformacije k većem rastu.”

– Katharyn M. White, potpredsjednica marketinga u kompaniji IBM Global Business Service

„Braća Kotler ostvarila su novi doprinos strategiji rasta. Naša tvrtka aktivno prakticira ovih osam strategija i postaje glavna sila globalnog gospodarstva.”

– Guang Quan Wu, izvršni direktor tvrtke AVIC International

„Knjiga Philipa i Milтона Kotlera izvrstan je tečaj obnove znanja o tome kako upravljati tvrtkom i strateški djelovati u razdoblju sporog rasta.”

– Hang Xu, izvršni direktor Grupe Mindray

„Braća Kotler dala su svjež doprinos literaturi o ostvarivanju rasta.”

– Yuan Qing Yang, predsjednik i izvršni direktor Grupe Lenovo

„Nakon knjige *Marketing 3.0*, Philip Kotler ponovo je postao predvodnik u razmišljanjima kako se izvući iz trenutnog razdoblja sporog rasta, koje steže današnje tvrtke i zemlje.”

– Rui Min Zhang, osnivač i izvršni direktor Grupe Haier

Objavljeni naslovi
Biblioteka GOSPODARSKA MISAO
Područje – MARKETING

1. Benchmarking u strategiji marketinga,
N. Renko, S. Delić, M. Škrčić, 1999.
2. Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje,
S. P. Robbins, 1996.
3. Kaotika,
P. Kotler, J. A. Caslione, 2009.
4. Mala crvena knjiga prodaje,
J. Gitomer, 2007.
5. Marketing,
S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, 1995.
6. Marketing u Hrvatskoj – 55 poslovnih slučajeva,
M. Martinović, 2012.
7. Marketing u javnom sektoru; Put do bolje izvedbe,
P. Kotler, N. Lee, 2007.
8. Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, IV. izdanje,
P. Kotler, J. T. Bowen, J. C. Makens, 2011.
9. Metrike marketinga, II. izdanje,
P. W. Farris, N. T. Bendle, P. E. Pfeifer, D. J. Reibstein, 2014.
10. Osnove marketinga, IV. europsko izdanje,
P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, 2006.
11. Ponašanje potrošača, VII. izdanje,
L. Schiffman, L.L. Kanuk, 2004.
12. Suvremena prodaja, X. izdanje,
G. L. Manning, B. L. Reece, 2008.
13. Upravljanje marketingom, XII. izdanje,
P. Kotler, K. L. Keller, 2008.
14. Upravljanje marketingom, XIV. izdanje,
P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, 2014.
15. Veliki val,
C. Li, J. Bernoff, 2010.

MARKETINGOM DO RASTA

NAČINA ZA POBJEDU

PHILIP I MILTON
KOTLER



MATE
marketing
tehnologija



BIBLIOTEKA «GOSPODARSKA MISAO»

Philip Kotler, Milton Kotler

Marketingom do rasta, 8 načina za pobjedu

Naslov izvornika

Market your way to growth, 8 ways to win

Copyright © 2013 by Philip Kotler and Milton Kotler. All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, or online at www.wiley.com/go/permissions.

Za hrvatsko izdanje Copyright © 2015 MATE d.o.o. Zagreb

Sva prava pridržana. Nije dopušteno niti jedan dio ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pismenog odobrenja nakladnika.

<i>Nakladnik</i>	MATE d.o.o., Zagreb
<i>Za nakladnika</i>	Vesna Njavro
<i>Glavni urednici</i>	dr. sc. Mato Njavro Marin Njavro, mag. iur
<i>Izvršna urednica</i>	Natalia Kolundžić, MBA
<i>Prevoditeljica</i>	Ivana Damjanović, prof.
<i>Redaktorice</i>	Martina Čaić, MBA Ana Kuštrak Korper, MBA

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000905419.

Od Philipa:

*Nancy, mojoj ženi, mojoj ljubavi, za tvoj humor i
mudrost, koje duboko cijenim.*

*Mojim međunarodnim prijateljima koji su mi pružili
uvid u gospodarstva svojih zemalja: Evertu Gummessonu
(Švedska), Pietru Guidu (Italija), Masatoshiju Itu
(Japan), Hermawanu Kartajayi (Indonezija), Fahimu
Kibriji (World Marketing Summit), Kamu Honu Leeju
(Kina), Joseu Salibiju (Brazil), Hermannu Simonu
(Njemačka) te Walteru Vieiri (Indija).*

Od Miltona:

*Greti Kotler, mojoj partnerici u ljubavi, u obitelji, u
poslu i misli.*

*Cau Huu, mom nepokolebljivom kolegi u izgrađivanju
Kotler Marketinga u Kini.*



zagrebačka
škola ekonomije
i managementa
zagreb school
of economics
and management

Posvećeni kvaliteti.

- > Jedina AACSB akreditirana poslovna škola u Jugoistočnoj Europi
- > Vrhunski predavači
- > Međunarodna studentska razmjena sa 120 sveučilišta
- > Visoka stopa zapošljivosti nakon diplomiranja
- > Najbolja poslovna škola u Jugoistočnoj Europi



PREDDIPLOMSKI STUDIJI:

Ekonomije i managementa	(240 ECTS)
Poslovnog prava i ekonomije	(240 ECTS)
Poslovne matematike i ekonomije	(240 ECTS)

DIPLOMSKI STUDIJI:

MBA program	(60 ECTS)
> FLEX MBA	(60 ECTS)
Diplomski studij ekonomije	(120 ECTS)

Svi studiji su dostupni na: hrvatskom i engleskom jeziku

Prijavi se na www.zsem.hr



NAJBOLJA
POSLOVNA
ŠKOLA U
ISTOČNOJ
EUROPI

eduniversal
2014 RANKING



3 PALMES
EXCELLENT
BUSINESS SCHOOL



SADRŽAJ

	<i>Uvod: Priprema za svladavanje osam puteva k rastu</i>	<i>xi</i>
1.	<i>Rastite povećavanjem svog tržišnog udjela</i>	<i>1</i>
2.	<i>Rastite stvaranjem odanih kupaca i dionika</i>	<i>27</i>
3.	<i>Rastite razvijanjem moćnog brenda</i>	<i>49</i>
4.	<i>Rastite stvaranjem inovativnih proizvoda, usluga i iskustava</i>	<i>73</i>
5.	<i>Rastite širenjem na međunarodna tržišta</i>	<i>117</i>
6.	<i>Rastite spajanjima, preuzimanjima, strateškim savezima i zajedničkim ulaganjima</i>	<i>135</i>
7.	<i>Rastite izgrađivanjem izvanredne reputacije kao društveno odgovorna tvrtka</i>	<i>153</i>

8.	<i>Rastite stvaranjem partnerstva s vladom i nevladinim organizacijama</i>	169
	<i>Epilog</i>	191
	<i>Bilješke</i>	201
	<i>Kazalo</i>	205

UVOD: PRIPREMA ZA SVLADAVANJE OSAM PUTEVA K RASTU

Godine pred nama bit će najbolje za one koji nauče balansirati između snova i discipline. Budućnost će pripasti onima koji prigrle potencijal većih mogućnosti, ali i koji uvide realnost skromnijih resursa te pronađu nova rješenja kako bi se s manje napravilo više.

– Rosabeth Moss Kanter, 2011.

Živimo u svijetu na dva kolosijeka: nizak/spor rast spram visokog/brzog rasta

Tvrtke trenutno posluju u globalnom gospodarstvu koje se kreće na dva kolosijeka. Današnja situacija nije nimalo nalik na gospodarstvo u prošlosti – ono do 2008. Zemlje svijeta u to su doba rasle zajedno te su isto tako i padale zajedno kako je globalno gospodarstvo postajalo sve više međuovisno. Nema sumnje da u današnjem svijetu, u odnosu na gospodarski rast, zemlje djeluju na dvjema različitim razinama (niskoj i visokoj) i pri dvjema različitim brzinama (sporo i brzo). U vrijeme kad se piše ova knjiga, i Sjedinjene Države i Europska unija suočavaju se s izgledno niskim i sporim gospodarskim rastom, što će potrajati do kraja ovog desetljeća, sve do 2020. godine. Obje će obilježiti niske stope rasta – toliko niske da njihova gospodarstva neće

moći stvoriti dovoljan broj radnih mjesta, koji bi bio u skladu s veličinom i rastom njihove radne snage – posebice mlađe radne snage. Isto tako, neće moći generirati dovoljno poreznih prihoda potrebnih da uopće počnu smanjivati svoj ogroman akumulirani javni dug, a kamoli da vlastitim snagama pokrenu nove industrije. Sjedinjene Države svojim gospodarstvom možda neće moći stvoriti dovoljno radnih mjesta za svoj sve veći broj stanovnika, koji bi trebao porasti za gotovo 30 milijuna, s 313 milijuna 2012. na 342 milijuna do 2020.¹ Nekoliko zemalja EU-a nalazi se u recesiji, dok su neke na rubu recesije – a nezaposlenost je akutno visoka.

Bez značajnog rasta, stope nezaposlenosti mogle bi postati još više od današnjih, ionako visokih stopa, a sve će se više sredstava morati izdvajati iz proračuna pojedinačnih zemalja ne bi li one podržale sve brojnije redove nezaposlenih. Troškovi nezaposlenosti uključuju gubitak rasta, troškove socijalnih davanja za nezaposlene, troškove zdravstva, ali i općenitu demoralizaciju stanovništva.

Ljudi će duže biti bez posla zbog razloga vezanih uz *strukturalnu radnu snagu* (drugim riječima, zbog napretka automatizacije i nesklada između slobodnih radnih mjesta za koja su potrebne specifične vještine, koje trenutno nezaposlene osobe ne posjeduju), ali i zbog *gospodarskih ciklusa* (to jest smanjene potražnje za trenutno nezaposlenim iskusnim radnicima zbog tzv. downcyclea ili razdoblja niskog rasta, ali i uvođenja mjera štednje kojima se dodatno smanjuje broj radnih mjesta te količina dohodaka dostupnih za potrošnju).²

Već ionako napregnuti deficiti u Sjedinjenim Državama i Europi stoga će se financirati na jedan od dva načina. Ili će se tiskati više novca (drugim riječima, *kvantitativnim ublažavanjem*), što bi moglo potaknuti inflaciju, posebice s vrlo niskim kamatnim stopama kakve su trenutno prisutne i kakve se očekuju sljedećih godina, ili će se povećavati porez na razine koje će umrtviti poslovna ulaganja i osobnu potrošnju.

Hoće li krhko stanje u kojem se nalaze razvijena gospodarstva ostati ograničeno – ili će se njihova krhkost proširiti na jača, brže rastuća gospodarstva zemalja u razvoju?

Odgovor je, nažalost, da niže stope rasta u Sjedinjenim Državama i u Europi trenutno negativno djeluju na stope rasta zemalja u razvoju. Stopa rasta u Kini pala je s 10 na 8 posto, a kod ostalih zemalja BRIC skupine (Brazil, Rusija i Indija) ta je stopa pala s 8 na 5 posto.³ Više stope rasta na Bliskom istoku i u nekoliko afričkih zemalja također su pale; međutim, ta gospodarstva i dalje su na brzom kolosijeku u odnosu na Sjedinjene Države (sa stopom rasta od 2 posto) i Eurozonu (0,3 posto).

Na *vrlo sporom* kolosijeku nalaze se zemlje poput Grčke, Portugala, Italije, Irske i Španjolske – koje su gotovo pred potpunom propašću – ali i zemlje poput Njemačke, Francuske i Sjedinjenih Država, koje se bore ne bi li izvukle godišnju stopu rasta od 1 do 3 posto. Iako zemlje BRIC skupine osjećaju nepovoljne posljedice smanjenog rasta kako im pada izvoz u zemlje niskog gospodarskog rasta, taj problem zbog njihova velikog broja stanovnika nije toliko ozbiljan. Kako njihovi prihodi od izvoza padaju, zemlje BRIC skupine mogu se okrenuti razvijanju svojih domaćih tržišta koja još nisu iskusila dobiti visokih stopa rasta. Tako, na primjer, Brazil može razviti svoje sjeveroistočne države, dok se Kina može razvijati u zapadnim regijama. Zemlje koje se nalaze na brzom kolosijeku mogu preživjeti, i to sasvim dobro, tako da usmjere svoje planove za ostvarivanje gospodarskog rasta na svoja domaća tržišta.

Odgovor tvrtki na spori rast gospodarstva

Dokle god se javni sektor ne odluči koji će pristup zauzeti – mjere štednje ili poticanja ili neku mješavinu obojega – nemoguće je predvidjeti stopu gospodarskog oporavka. Potrošači i tvrtke žive u ozračju nesigurnosti i strogo kontroliraju svoju potrošnju – a to je scenarij koji samo prolongira niski rast. Čak postoji zabrinutost da će ponovo doći do „double-dip” recesije

(stanje u kojem gospodarstvo nakon početne recesije i kratkog oporavka ulazi ponovo u razdoblje recesije, op. prev.) – a bilo kojeg ekonomista koji tvrdi da sa sigurnošću može predvidjeti kako će svjetsko gospodarstvo izgledati sljedećih nekoliko godina treba ignorirati.

Međutim, tvrtke moraju djelovati; ne mogu čekati provođenje političkih mjera. Kakve su onda opcije za današnje tvrtke? Postoje dvije opće mogućnosti: smanjenje troškova ili nove strategije za povećanje prihoda. Ispitajmo detaljnije ove dvije opcije.

Smanjenje troškova. Mnoge tvrtke koje se suočavaju s padom potražnje reagirat će primjenom različitih metoda za rezanje troškova – na primjer, otpuštanjem dijela radnika i pokušajima iznuđivanja većih ustupaka od svojih dobavljača. To, naravno, vodi k tome da će i njihovi dobavljači morati srezati troškove, otpustiti dio radnika i tražiti ustupke od svojih dobavljača. Time se stvara kaskadni učinak; početni rezovi tvrtki na vrhu vode k daljnjim rezovima niz cijeli lanac opskrbe. Stvari stoga prelaze iz lošega u gore. Nadalje, iako cijene padaju kako padaju troškovi, kupci se nevoljko odlučuju na kupnju – zbog toga što očekuju da će dobiti više čekanjem da cijene još više padnu.

Nove strategije. Mnogo je smislenije da svaka tvrtka osmisli nove strategije umjesto da panično počne rezati troškove. Neke tvrtke smatraju da je kriza zapravo skrivena prilika te bi stoga bilo „strašno loše propustiti je”. Štoviše, kriza koja pogađa cijelu granu industrije ili cijelu zemlju *jest* najbolje vrijeme za povećanje tržišnog udjela. Tvrtkama je teško u normalnim vremenima oduzeti dio tržišta od drugih tvrtki zbog toga što su sve dobro financirane i utvrđene, dok mnoge tvrtke padaju u teškoće u težim vremenima; ne mogu dobiti dovoljno gotovine iz svojih banaka ili im pak troškovi kreditiranja rastu; otpuštaju neke od svojih ključnih radnika; ostaju im prevelike zalihe itd. To je

vrijeme kada se tvrtke s dovoljno gotovine mogu proširiti uz minimalna ulaganja; točnije, pridobivanjem dobrih talenata, kupnjom zaliha po umanjenim cijenama – možda čak i preuzimanjem konkurentskih tvrtki. Na primjer, tijekom posljednje recesije – dok je većina zrakoplovnih tvrtki smanjivala svoje troškove – Jet Blue planirao je nabaviti 70 novih zrakoplova i zadužiti se za dodatne milijarde dolara da bi nastavio svoj brzi rast. O tvrtci Jet Blue govorit ćemo poslije.

Novo strategije mogu se pojaviti u raznim oblicima; točnije, svaka tvrtka mora si postaviti sljedeća pitanja:

- Imamo li viška masnoće u sustavu? Ako imamo, riješimo je se (ali treba paziti da ne zahvatimo mišićno tkivo).
- Postoje li određeni tržišni segmenti koji više neće biti profitabilni? Ako postoje, prebacimo svoj novac u profitabilnije segmente.
- Postoje li određena zemljopisna područja koja više neće biti profitabilna? Ako postoje, prebacimo svoj novac u profitabilnija zemljopisna područja.
- Postoje li određeni proizvodi i usluge na kojima gubimo novac? Ako postoje, prebacimo svoj novac na proizvode i usluge koji imaju više potencijala.
- Gubimo li novac pružanjem usluga određenim kupcima? Neka takvi kupci kupuju od naše konkurencije i crpe njih umjesto nas.
- Iskorištavamo li niske troškove rada i kapitala svojih domaćih i međunarodnih gospodarstava da bismo smanjili troškove i ostvarili cjenovnu konkurentnost?

Tvrtka će postavljanjem takvih i sličnih pitanja moći osmisliti nove strategije i iskoristiti krizu u svoju korist – umjesto da postane još jedna njezina žrtva.

Kako bi tvrtke trebale planirati svoj rast – a kako tek prosperitet – u gospodarstvu koje obilježava nizak rast? Ovdje ne tražimo recept za sirovi rast, točnije rast *po svaku* cijenu. Svi pamtimo biznismena čija je cijena robe niža od njezina troška. „Kako mislite ostvariti profit?” On odgovara: „Količinom.” To je Ponzijeva shema – a to nije odgovor na naš problem. Kad govorimo o *rastu* kao cilju neke tvrtke, mislimo na *profitabilan rast* – u najmanju ruku na rast koji je profitabilan na duge staze čak i ako nije kratkoročno profitabilan. Također, trebamo dodati još jedan ključan pridjev: *održiv* rast. Time mislimo da treba pomoći i drugim partnerima tvrtke da dobro posluju te planetu da napreduje uz čist zrak, vodu i prirodne resurse.

Kao takav, naš cilj uz ovu knjigu jest definiranje glavnih puteva k postizanju profitabilnog i održivog rasta.

Najbolji način za ostvarivanje stabilnog rasta tvrtke jest da ima jasnu *svrhu* i *cilj* – i da se pobrine da svi tržišni dionici budu *strastveno* posvećeni ostvarivanju tog cilja. Iako se takva strast manifestira u razdobljima rata, ona mora biti prisutna i u vrijeme mira. Cilj neke tvrtke može biti postajanje najučinkovitijim pokretačem gospodarstva u svojoj grani industrije. Bolnica koja u liječenju bolesti želi postati jedna od najboljih u svijetu nastaviti će učiti iz najnovijih medicinskih otkrića i iz najbolje prakse drugih bolnica. Tvrtka za proizvodnju i/ili iznajmljivanje građevinskih strojeva, koja želi graditi nove strukture na najučinkovitiji mogući način usvajati će najnovije tehnologije i učiti iz iskustava svojih najboljih konkurenata.

Naravno, neke tvrtke pronaći će pametne kratkoročne načine zarađivanja novca u krizi, dok će druge ipak morati preživjeti rezanjem troškova i spuštanjem cijena. Nažalost, rezanje troškova uključuje i smanjenje plaća – te slanje još više ljudi na zavod za zapošljavanje. Rezanje cijena znači smanjenje profitne marže, što oslabljuje tvrtke – posebno kad su suočene s jakom konkurencijom. Biti slabiji znači da će postojati veća vjerojatnost

da će ih otkupiti njihovi konkurenti po niskoj cijeni ili da će nestati likvidacijom.

Što bi tvrtke trebale raditi u gospodarstvu niskog rasta?

Pokušajmo razmisliti kako bi tvrtke mogle rasti u svjetskom gospodarstvu niskog rasta i k tome *napredovati* – predložimo dvije stvari. Prvo valja prepoznati devet megatrendova koji upućuju na glavna područja za nove prilike. Drugo, treba savladati osam puteva koji mogu donijeti rast čak i u spororastućem gospodarstvu.

Kako kapitalizirati devet megatrendova?

Ovdje je naš popis devet megatrendova koji će utjecati na rast i nove prilike u desetljeću od 2013. do 2023. godine:

1. Svjetska preraspodjela bogatstva i gospodarske moći
2. Strateško preusmjeravanje s globalnog na regionalno, s regionalnog na lokalno
3. Kontinuirana urbanizacija i rast infrastrukturnih potreba
4. Sve veći broj prilika koje nastaju iz znanosti i tehnologije
5. Ubrzavanje globalnog ekološkog gospodarstva
6. Brzo mijenjanje društvenih vrijednosti
7. Rast suradnje privatnog i javnog sektora
8. Osnaživanje potrošača i informacijska revolucija
9. Hiperkonkurentnost i disruptivne inovacije.

Slijedi detaljno objašnjenje kako bilo koja tvrtka može kapitalizirati svaki od ovih megatrendova.

1. Svjetska preraspodjela bogatstva i gospodarske moći
Od 16. stoljeća Zapadna Europa bila je dominantna gospodarska sila zbog kolonijalne ekspanzije Britanaca, Nizozemaca, Francuza, Španjolaca i Portugalaca, kojom

su zahvatili cijeli svijet. Sjedinjene Države preuzele su vodstvo u 19. stoljeću – više rastom na domaćem tlu nego kolonizacijom. Sjedinjene Države postale su glavna svjetska sila nakon 1945. godine i to su bile donedavno – kad se počelo sve više govoriti o zaduženosti i gospodarskom padu SAD-a. Nema sumnje da se gospodarska moć prvo premjestila na Japan, zatim na Bliski istok uz njihovu naftnu nadmoć, a u novije vrijeme i na Azijske tigrove, te danas primarno na Kinu i Indiju.

Međutim, vrlo je važno spomenuti i sve veću koncentraciju bogatstva u većini zemalja. Većina novih milijunaša i milijardera dolazi iz zemalja u razvoju. Dobra je vijest da neke zemlje u razvoju imaju velike količine kapitala koji samo čeka da se iskoristi. Trenutno postoji sedam glavnih državnih investicijskih fondova s ogromnim količinama kapitala. Problem nije u raspoloživosti kapitala. Velike tvrtke koje trebaju više kapitala mogu se okrenuti jednom od tih izvora bogatstva. Problem je u tome što prosječna kupovna moć građana ostaje niska – te stoga i potrošnja ostaje niska.

Ovaj megatrend posebno je interesantan tvrtkama koje proizvode luksuznu robu, npr. tvrtkama Louis Vuitton, BMW, Hermes, Gucci, Rolex i drugima. Ti brendovi otvorili su outlet-trgovine u zemljama u kojima broj bogatih vrlo brzo raste, spomenimo samo neke – Kina, Brazil, Indija, Rusija i Meksiko. U Sao Paulu u Brazilu, super-bogati slijeću svojim helikopterima na krovove najpoznatijih luksuznih robnih kuća, gdje se parkiraju i onda spuštaju u *shopping*. Povećanje broja bogatih ljudi čimbenik je na osnovi kojeg luksuzni hoteli poput hotela Four Seasons odlučuju gdje će sagraditi svoje nove objekte. Proizvođači privatnih zrakoplova kao što je Gulf Stream i graditelji jahti pristupaju super-bogatima da bi prodali svoje zrakoplove i jahte. Lekcija za vašu tvrtku jest da razmotrite potencijal za rast marketingom u niši super-bogatih kupaca.

2. Strateško preusmjeravanje s globalnog na regionalno, s regionalnog na lokalno

Kad postoji pregršt prilika, tvrtke će prelaziti na najbolja regionalna tržišta i u gradove. Lanci poput McDonaldsa i Starbucksa prešli su u Europu – prvo u najveće glavne gradove, a zatim i u druge, manje gradove. Velika tvrtka koja nudi programe izobrazbe za rukovodeće menadžere pod nazivom HSM Brazil – koja je u početku provodila svoje programe u Sao Paulu i Rio de Janeiru – sada nudi svoje programe izobrazbe u manje poznatim brazilskim gradovima kao što su Fortaleza, Porte Alegre i Recife.

3. Kontinuirana urbanizacija i rast infrastrukturnih potreba

Trend urbanizacije najvjerojatnije će se nastaviti. Glavni gradovi nekoć su imali manje od 10 milijuna stanovnika, dok se danas gradovi – uključujući Šangaj, Peking, Bombaj, Sao Paulo, Mexico City i druge – približavaju broju od 20 milijuna stanovnika. Nadalje, stalno se rađaju novi gradovi. I Kina izrađuje planove za stvaranje mnogih novih gradova i gradića, dijelom da bi apsorbirala rast urbanizacije, ali i da bi zaustavila daljnji rast postojećih megagradova. Kako ti gradovi rastu, potrebno je više cesta, struje, energije, zgrada, vodoopskrbe, kanalizacije i odvoza otpada – sve to stvarat će nova radna mjesta, za koja će trebati radnici. Tvrtke kao što su Caterpillar, General Electric i Cemex profitiraju tako što su prebacile svoje proizvode i usluge u postojeće gradove koji se šire, ali i u nove gradove, koji se tek grade.

4. Sve veći broj prilika koje nastaju iz znanosti i tehnologije

Prilika ne manjka. Svijet je opterećen starim problemima, za koje se još uvijek traže rješenja – siromaštvom, nestašicom vode, zagađenjem vode i zraka te globalnim zatopljenjem, spomenimo samo neke. Tvrtke i potrošači imaju mnoge funkcionalne i emotivne želje. Zatim su tu i brzorastuće nove grane znanosti – znanosti za istraživanje života, personalizirana medicina, funkcionalna

hrana, novi izvori energije i nanotehnologija – područja spremna za dotjerivanje i eksploataciju. Tehnološki napredne tvrtke kao što su Google, Facebook, Apple i Amazon doživjele su procvat nakon što su počele pružati svoje usluge diljem svijeta.

5. Ubrzavanje globalnog ekološkog gospodarstva

Većina svjetskih tvrtki i građana danas uviđa krhkost Majke Zemlje jer se eksploatacija njezinih resursa nastavlja zabrinjavajućim tempom – stvarajući zagađenje i nestašicu. Uz to što će svjetsko gospodarstvo ostati bez određenih temeljnih minerala, ugrozili smo svoje prirodne resurse. Šume se sijeku za sagorijevanje drva za kuhanje, a neporecivi su i dokazi o prekomjernom izlovu ribe. Jedna od kolektivnih noćnih mora koja progoni gradove poput Amsterdama, Venecije i New Yorka jest mogućnost nekontroliranog globalnog zatopljenja – koje bi moglo dovesti do podizanja razine mora i preplaviti te gradove ili teško oštetiti njihovu trgovinu. Sve je veća potreba za zakonskim propisima i inovacijama kojima bi se pronašli načini smanjenja potrošnje energije, zaustavljanja zagađenja i recikliranja materijala.

Nestašica resursa i zagađenje pružaju brojne prilike za posao. Izvršni direktor General Electrica Jeffrey Immelt pokrenuo je program nazvan Ecomagination da bi pokazao kako se rješavanjem izazovnih globalnih problema može zaraditi novac. General Electric otisnuo se u proizvodnju solarnih panela i zračnih turbina da bi stvorio druge izvore energije. Slično tomu, maloprodajni lanac Walmart zamijenio je svoje kamione ‘gutače goriva’ ekonomičnijim vozilima koja troše 50 posto manje goriva. Proizvođači automobila sve se brže orijentiraju na hibridna i potpuno električna vozila i kamione. Energetske tvrtke prihvaćaju metodu *frackinga* ili dobivanja plina iz škriljevca te pronalaženje novih rezervi prirodnog plina. Što *vaša* tvrtka poduzima da pomogne spasiti planet prelaskom na ekološko gospodarstvo?

6. Brzo mijenjanje društvenih vrijednosti

Digitalna revolucija dovela je do eksplozije informacija te komunikacijskih sadržaja i kanala. Ja danas mogu dobiti odgovor gotovo na bilo koje pitanje u roku od nekoliko sekundi pretraživanjem pomoću Googlea – internetske tražilice koju ljudi opisuju kao najbližu Bogu u smislu da je sveznajuća. Mogu doći do 600 prijatelja diljem svijeta preko Facebooka i komunicirati s njima u svakom trenutku preko elektroničke pošte, slušalica ili Skypea. Mogu gledati videosnimke iz cijelog svijeta da vidim kako žive različite kulture. Nove ideje, trendovi i moda šire se brže nego ikada – zbog tog trenda svi smo više svjesni da postoje drugačija uvjerenja, norme, poimanja morala i običaji, dok istovremeno svoje vlastite još više naglašavamo.

Daleko smo od homogenog društva. Toliko je puno različitih „plemena” s kojima se građani mogu poistovjetiti. Autori Mark Penn i Kinney Zalesne u svojoj knjizi *Mikrotrendovi* opisuju 75 mikroskupina koje imaju specifične potrebe i želje, koje bi tvrtke koje prate situaciju na tržištu trebale prepoznati kao prilike.⁴ Razmotrite samo ovih sedam: samohrane majke, žene koje se udaju za mlađe muškarce, umirovljenici koji i dalje rade, osobe koje rade od kuće, ljudi koji se upuštaju u romanse na radnom mjestu, španjolski ili latinoamerički protestanti te osobe koje do radnog mjesta moraju putovati više od 90 minuta u svakom smjeru. Svaka od ovih skupina imat će specifične potrebe i želje. Uzmimo, na primjer, sve veći broj ljudi koji rade od kuće. Njima je potreban nekakav tip ureda ili uredskog prostora u kući ili stanu, uredski materijal, telekomunikacijska oprema i druge stvari, koje bi otkrila marketinška istraživanja ove skupine ljudi. Svaka skupina mikrotrendova potencijalna je prilika za rast.

Štoviše, upravo je ovaj fenomen potaknuo autora Grega Verdina da predloži posve novu metodu usluživanja mikroskupina. U svojoj knjizi iz 2010. godine *Mikromarketing: Postignite velike rezultate razmišljajući*

i djelujući na „malo” (*Micromarketing: Get Big Results by Thinking and Acting Small*), Verdino pokazuje kako mali poduzetnici mogu iskoristiti moć virusnog marketinga za pristup i prodaju svojih usluga i/ili proizvoda tim skupinama.⁵ Njegova je ideja da se angažiraju ljudi s društvenih mreža (takozvani *micromavens*, poduzetni pojedinci koji iskorištavaju *online* platforme za prenošenje svojih ideja i pokretanje poslovnih djelatnosti), koji će koristiti virusni marketing za usmeno prenošenje mišljenja o postojećim ili novim proizvodima i uslugama. Yelp je ostvario izvanredan uspjeh u ocjenjivanju lokalnih restorana, trgovina i usluga. Groupon, tvrtka za unapređenje prodaje, promovira lokalne restorane i pružatelje usluga na mikrorazini lokalnim kupcima.

7. Rast suradnje privatnog i javnog sektora

Puno je vremena utrošeno – korisno i uzaludno – u borbe zagovaratelja privatnog poduzetništva i onih koji brane državne aktivnosti i ulaganja. Prva skupina želi ograničiti vladu kako bi trošila novac samo na nacionalnu obranu, javnu sigurnost te neke fizičke i društvene infrastrukturne projekte. Druga skupina uviđa potrebu da vlada opsežnije ulaže u fizičku infrastrukturu, poticaje za razvoj industrije, ali i društvenu infrastrukturu zdravstva, obrazovanja, socijalne pomoći te u ostvarivanje društvenog i kulturnog napretka. Što god netko mislio, činjenica je da nam je potrebna veća suradnja i manje otrovnih riječi između ovih dviju skupina. Vlade većine zapadnjačkih zemalja ne pokušavaju socijalizirati tvrtke i preuzeti upravljanje nad njima: sovjetski eksperiment otkrio je katastrofalne posljedice svojstvene sustavima u kojima vlada upravlja svime. Ipak, partnerstvo lokalnih vlasti i lokalnih privatnih poduzeća, ali i državnih vlasti i privatnih poduzeća može značajno unaprijediti razvoj gospodarstva na lokalnoj i državnoj razini. A danas smo svjedoci sve većeg broja uspješnih partnerskih odnosa.

8. Osnaživanje potrošača i informacijska revolucija

Digitalna revolucija izazvala je nevjerojatan pomak u odnosima moći između prodavača, posrednika i kupaca. Prodavači su prije pojave digitalne revolucije uživali u monopolu na informacije o svojim proizvodima i uslugama koje su dosezale do potrošača. O tvrtkama smo se u osnovi informirali preko njihovih oglasa i mišljenja burzovnih analitičara. Kupci su mogli birati između mnoštva konkurenata, ali su imali vrlo ograničene informacije o svakom od njih. Neki su se oslanjali na ocjene proizvoda u časopisima ili na mišljenja članova obitelji, dok je većina bila uglavnom neinformirana.

Danas gotovo nitko ne kupuje automobil prije nego što prvo otiđe na internet i posjeti internetsku stranicu proizvođača, otiđe na Facebook i zatraži mišljenje prijatelja te ih ispita o njihovim iskustvima, ili otiđe na web-stranicu Edmunds.com da pročita tuđa mišljenja ne samo o automobilu već i o tome koliko bi realno neki automobil trebao koštati, ili pak posjeti web-stranicu J.D. Power & Associates i provjeri koliko su kupci koji su nedavno kupili automobil zadovoljni svojim odabirom. Kupac je opunomoćen: Kupac je doista Kralj. On ili ona jednako su informirani kao i prodavači. Informacije između kupaca i prodavača danas su simetrične, a ne asimetrične. U konačnici će doći do toga da će tvrtke koje nude proizvode i usluge niže kvalitete puno brže propadati. Kad potrošači mogu jednostavno i brzo ustanoviti razinu kvalitete proizvoda i usluga prodavača, tvrtke s proizvodima i uslugama niže kvalitete puno će brže doživjeti poslovnu smrt. Tvrtke s dugom povijesti bit će one koje apsolutno razumiju potrebe i želje svog ciljnog tržišta i koje ih izvrsno zadovoljavaju.

9. Hiperkonkurentnost i disruptivne inovacije.

Digitalna revolucija ne samo što je utjecala na to da Kupac doista postane Kralj već je i disruptivno djelovala na mnoge tvrtke te je uništila mnoge kojima bi se inače moglo

puno bolje upravljati digitalno bez tržišnih posrednika. Do glazbe možemo doći bez posjećivanja trgovina glazbom; možemo skinuti knjigu s interneta bez odlaska u knjižaru; možemo sami organizirati putovanje, a da ne odlazimo u putničku agenciju; više nema potrebe za dostavljanjem novina; iTunes za glazbu, Kindle za e-knjige, Travelocity za putovanja, a *Wall Street Journal* i *Financial Times* imaju posebna online izdanja s mogućnošću pretplate. Gotovo svaka tvrtka treba razmotriti mogućnost da se iznova definira na digitalan način. Baš kao što je Kodak bankrotirao nakon pojave digitalnih fotoaparata, koji su odgurili filmove za fotoaparate u prošlost, a maloprodaja u trgovinama trpi zbog *online* prodaje, *svaka* tvrtka mora se prilagoditi i unijeti inovacije u svoje poslovanje. Postojeće tvrtke ne samo da trebaju pratiti primjer svojih neposrednih konkurenata, već trebaju posvećivati jednako mnogo pažnje konkurenciji koja bi mogla izrasti iz nečije garaže s uzbudljivim novim proizvodom ili poslovnim modelom – modelom koji omogućava niže cijene, bolju kvalitetu i veću pogodnost.

Osam puteva k održivom rastu

Sada se možemo posvetiti razmatranju osam najperspektivnijih puteva k rastu. Čak ako je neka tvrtka zapela u gospodarstvu s niskim rastom ili u gospodarstvu s visokim rastom koje pokazuje tendenciju usporavanja, može joj koristiti proučavanje ovih osam puteva. Istraživanje ovih osam puteva mogli bismo nazvati *ekonomijom rasta*. Međutim, moramo biti jasni glede jedne stvari: rast *sam po sebi* nije dovoljan cilj. Postoji mnoštvo načina da tvrtka ostvari rast. Ona može ostvariti rast tako da agresivno sreže cijene i pretrpi velike gubitke. Može rasti na mahove umjesto da raste sustavno i kontinuirano. Često možemo razlikovati nekontrolirani i kontrolirani rast.

U interesu nam je postizanje rasta koji je (1) profitabilan i (2) održiv. Pod *profitabilnim* podrazumijevamo ne samo kratki već i dugi rok. Ponekad tvrtke moraju napraviti velika ulaganja i

pretrpjeti nižu zaradu radi stvaranja većeg profita na duge staze. Pod *održivim* podrazumijevamo da tvrtka dugoročno treba ispunjavati interese svojih dionika i interese pripadnika zajednice i društva u cjelini. Tvrtka koja ostvaruje brz rast, ali iza sebe ostavlja zagađen zrak, vodu i tlo ne posluje na održiv način glede zemljinih resursa – a to je nešto što će u konačnici naštetiti *svim* tvrtkama.

Želimo razmotriti osam puteva te na kraju razmatranja svakog od njih postaviti pitanja na koja svaka tvrtka treba odgovoriti da bi utvrdila koristi li na najbolji mogući način taj pojedinačni put za postizanje profitabilnog i održivog rasta. Svaki od ovih puteva opisan je nekoliko desetaka puta. Postoji mnoštvo knjiga koje detaljno govore o tome kako treba provoditi uspješna spajanja i preuzimanja, kako izgraditi jače brendove, kako razviti inovativniju kulturu i istražiti nove mogućnosti odlaskom u inozemstvo – te o svemu ostalom. Problem nastaje kad tvrtka smatra da može postići izvanredne rezultate ako prati samo jedan od osam puteva – dok bi ih u stvarnosti trebala slijediti nekoliko ako želi uspjeti.

Ovu smo knjigu napisali zato što smo željeli sakupiti svih osam puteva na jednom mjestu i omogućiti motiviranim tvrtkama da dobiju širu sliku o tome kako trenutno stoje u odnosu na prilike koje se nude na svakom od osam puteva. Evo što bi vaša tvrtka mogla otkriti ocjenjivanjem kako stoji u odnosu na osam puteva:

- U najboljem slučaju, vaša tvrtka savladala je svih osam puteva – što objašnjava vaše visoke prodajne rezultate i rast profita.
- Možda ćete uvidjeti da je vaša tvrtka savladala neka, ali je vrlo slaba u ostalim područjima. Vaš je zadatak koncentrirati se na unapređivanje svojih vještina u slabijim područjima razvijanjem i provođenjem realnog, provedivog plana.
- Možda ćete shvatiti da je vaša tvrtka prilično prosječna u većini ovih područja u odnosu na vaše najjače konkurente.

Morat ćete procijeniti koje puteve prvo trebate ojačati da biste dobili najbolje početne rezultate na putu od tvrtke s prosječnim rezultatima do tvrtke s izvanrednim rezultatima.

Sad se možemo upitati: Kojih osam puteva tvrtke trebaju savladati da bi ostvarile profitabilan i održiv rast? Putevi će biti opisani u osam poglavlja, a proizlaze iz odgovora na sljedeća pitanja:

1. Rastite povećanjem svog tržišnog udjela. Koji je najbolji način nadilaženja konkurencije i povećanja svoga tržišnog udjela? (1. poglavlje)
2. Rastite stvaranjem odanih kupaca i dionika. Kako vaša tvrtka može stvoriti bazu obožavatelja i razviti predani partnerski lanac vrijednosti? (2. poglavlje)
3. Rastite razvijanjem moćnog brenda. Što vaša tvrtka može učiniti za dizajniranje i implementiranje moćnog brenda koji će služiti kao živa platforma za vaše strategije i djelovanje? (3. poglavlje)
4. Rastite stvaranjem inovativnih proizvoda, usluga i iskustava. Kako vaša tvrtka može razviti kulturu inovativnosti i stvarati svježiu, novu ponudu i iskustva? (4. poglavlje)
5. Rastite širenjem na međunarodna tržišta. Kako se možete uspješno povezati i ući na međunarodna makro- i mikrotržišta visokog rasta? (5. poglavlje)
6. Rastite spajanjima, preuzimanjima, strateškim savezima i zajedničkim ulaganjima. Kako vaša tvrtka može ostvariti rast prepoznavanjem atraktivnih prilika za partnerstva putem spajanja, preuzimanja, strateških saveza i zajedničkih ulaganja? (6. poglavlje)
7. Rastite izgrađivanjem izvanredne reputacije kao društveno odgovorna tvrtka. Kako vaša tvrtka može poboljšati svoj društveni karakter da biste dobili više poštovanja i podrške od svojih dionika i šire javnosti? (7. poglavlje)

8. Rastite stvaranjem partnerstva s vladom i nevladinim organizacijama. Kako vaša tvrtka može pronaći prilike za suradnju s vladom i nevladinim organizacijama da biste bolje zadovoljili javne, društvene i privatne potrebe? (8. poglavlje)

Naša je teza da strateško marketinško razmišljanje ima veliku ulogu na svih osam puteva. Marketing je sila koja se usredotočuje na Kupca, koji je ključan za Konzumaciju, Potrošnju i Stvaranje radnih mjesta. Marketing je Nova ekonomija koja predlaže opipljive mjere kojima se mogu stvoriti i povećati gospodarska konkurentnost i inovacije unutar i između nacija.

Vaša će tvrtka primjenom ovih puteva moći nanovo osmisliti svoju strategiju i pronaći prilike za rast u ovom teškom gospodarskom okruženju.

Zaključak

Financijski kolaps i posljedične krize koje pogađaju svjetsko gospodarstvo zahtijevaju inteligentnu reakciju od onih koji kreiraju javnu politiku – ali i od pojedinačnih tvrtki. Hoće li to biti politika rezova ili poticaja iz javnog sektora? Hoće li to biti rezanje troškova i cijena ili nove strategije privatnih tvrtki?

Naš je zadatak u svakom od sljedećih osam poglavlja usmjeriti pažnju na to što privatne tvrtke mogu učiniti da bi ulagale i trošile pametno, čak i ususret velikoj političkoj nesigurnosti i brzim promjenama gospodarskog okruženja. Nadamo se da ćemo pokazati kako tvrtke mogu koristiti osam puteva rasta za ostvarivanje dugoročno održivog rasta i prosperiteta.

Pitanja

1. U kojem je od osam puteva vaša tvrtka najjača? U kojem je najslabija?
2. Kad biste mogli unaprijediti svoj položaj na jednom od osam puteva, koji bi put to bio? Zašto?

xxviii UVOD

3. S obzirom na popis devet megatrendova, prema vašem mišljenju, na koji biste se trend, kao na područje koje nudi najviše prilika za vašu tvrtku, trebali usredotočiti u ovom trenutku?
4. Što bi bolje utjecalo na rad vaše tvrtke: (1) promicanje mjera štednje od strane države ili (2) promicanje poticaja od strane države? Objasnite.