

PREDGOVOR: DA LI ŽELITI BITI DEO TOGA TRŽIŠTA? MOŽETE LI SEBI DOPUSTITI DA TO NE BUDETE?

Menadžeri jednog vodećeg američkog proizvođača kancelarijskih uređaja razmišljali su o načinu plasiranja grafoskopa u svetu 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 davati odgovor svaki dan u svetu u razvoju. Postavljajući takvu vrstu pitanja, i odgovarajući na njih, „Hjult-Pakard“ je stvorio digitalne fotoaparate na baterije i sisteme za štampanje koji omogućavaju preduzetnim fotografima da deluju u potpunosti izvan mreže. Zapitajte se sami: Zna li šta je izmenjivač? Ako ne znate, onda niste dovoljno razmišljali o slaboj infrastrukturi i drugim karakterističnim uslovima na tržištima u nastajanju. Te razlike, i potrebne strategije da bi se one tretirale, u središtu su interesovanja ove knjige.

Da biste shvatile složenosti tih tržišta i rešenja koja su za njih potrebna, razmislite o WC-ima, toaletima. Kina je danas na drugom mestu posle SAD-a po broju korisnika opšte kompjuterske mreže. Očekuje se da će do 2006. imati više korisnika širokopojasne mreže i mobilnih telefona od svake druge zemlje. No više od 60% stano-

vnika Kine nema pristup dobrim sanitarnim čvorovima. To znači da oko sedamsto miliona ljudi u Kini (uz još sedamsto miliona u Indiji) nema osnovni WC. Razmislite o tome. Istraživači u Medijskoj laboratoriji MIT-a (= Massachusetts Institute of Technology) stvaraju kompjutere koji se mogu nositi kao odeća, no ne bi li kompjuter ugrađen u WC bio rešenje prikladnije za svet u razvoju? Na aerodromu u Frankfurtu u Nemačkoj nalaze se WC-i koji automatski čiste svoja mesta za sedenje i puštaju vodu. Južna Koreja, kao logičan ishod opštenarodne opsednutosti tehnikom i tehnologijom, postavila je sebi cilj da do 2007. uspostavi deset miliona »pametnih domaćinstava«, zajedno s WC-ima koji bi izveštavali vaše lekare o vašoj telesnoj temperaturi, pulsu i urološkim rezultatima. No potrebe tržišta s preko milijardu ljudi ostale su gotovo bez odaziva. Da li postoje inovacije koje su usredsređene na delove sveta bez sanitarnih čvorova?

Nije reč o altruizmu. Stvarajući rešenja za svet u razvoju preduzeća rešavaju jedan od najhitnijih problema s kojim se danas suočavaju: održavanje rasta. IBM-ovo istraživanje glavnih rukovodilaca u svetu je otkrilo da četiri od pet glavnih rukovodilaca veruje da je rast prihoda najvažniji način pojačavanja finansijske performanse.¹ Odatle će taj rast doći? Tržišta u nastajanju, s najvećim stanovništvima i najvećim stepenima rasta na planeti predstavljaju budućnost za svet-sku ekonomiju. Da bismo uhvatili prilike na tim 86-postotnim tržištima, potrebne su nam drukčije navike razmišljanja i tržišne strategije. Potrebni su nam upravnici, menadžeri, koji mogu predvideti stvaranje poslova s prodajom kesica šampona za cente, s distribucijom proizvoda u prodavnicama veličine telefonskih govornica ili s ponudom kreditnih kartica ljudima čija se ideja o bankarstvu sastoji u držanju smotuljaka kovanica u pojasu za novac. Kako ćete videti na narednim stranicama, kreativna preduzeća koja opslužuju ta tržišta voljna su da pruže rashlađivanje zajedno sa svojim flašama „kole“ ili da oblikuju automobile prema modelu taljiga. Ta preduzeća mogu prodati proizvod klijentu u Kaliforniji koji preuzme njegov rođak u Sjudad Meksiku. Ukratko, ta preduzeća imaju naročiti sklop marketinških strategija i shvataju prilike na tim 86-postotnim tržištima.

Ova je knjiga osmišljena kao izazov razmišljanjima menedžera s razvijenih tržišta o strategijama koje su u prošlosti delovale efikasno. Menedžeri s tržišta u razvoju otkriće nove uvide iz različitih delova sveta u razvoju, koji će verovatno delovati u njihovim regijama. Preduzetnici će uočiti izdašne prilike u svetu koji nastaje. Naposljetku, vođe vladâ, nevladinih organizacija i drugih organizacija moći će steći uvid u dinamiku poslovanja u tom okruženju.

Ova je knjiga započeta nakon što je sredinom 1990-ih Vidžaj primio telefonski poziv od Džerija Vinda, profesora Vortonove škole Pensilvanijskog univerziteta, kome su se obratili organizatori jedne konferencije Ujedinjenih nacija. Ti organizatori tražili su kreativne strategije kojima bi se zemlje u razvoju podstakle da stanu na sopstvene noge, umesto da zavise od milostinje razvijenog sveta. Pitanje je bilo uvredljivo. Mnoga itekako uspešna preduzeća nastala su u tim zemljama u razvoju. Preduzetništvo je bilo živo i zdravo. Dok su dobronamerni ljudi u razvijenim zemljama raspravljali o pomoći inostranstvu, vredni ljudi iz zemalja u razvoju napuštali su svoje domovine radi poslova u razvijenom svetu i već su kući slali milijarde dolara. Kako to da ti milosrdni i inteligentni ljudi u razvijenom svetu to nisu videli?

Nakon te rasprave, Vidžaj, Džeri i Markos V. Pratini de Moraes, tada ministar poljoprivrede Brazila, napisali su zajedno članak o načelima dostizanja zaboravljenih 86% sveta, s naslovom »The Invisible Global Market« [= »Nevidljivo globalno tržište«]², objavljen 2000. u časopisu *Marketing menadžment*. Vidžaj je dalje proučavao tu temu na Teksaškom univerzitetu u Ostinu i kao dekan Indijske poslovne škole u Hiderabadu, te je napisao drugi članak »The 86 Percent Opportunity« [= »Prilika 86 %«], objavljen u Indiji.³ Razgovarao je s rukovodiocima i državnim službenicima u nekoliciini zemalja u razvoju. Rastući interes za te ideje bio je tako veliki da je odlučio da radi s Kamini na ovoj knjizi. Kao konsultant, Kamini je bila u direktnom dodiru s različitim kompanijama u Indiji koje su primenjivale nove strategije za takva tržišta u razvoju. Iz prve ruke smo uočili kreativne strategije koje su se koristile.

Približno u isto vreme kada smo bili angažovani na ovome poslu, C.K. Prahalad i drugi usredsredili su pažnju na ista područja sveta iz druge perspektive. U Prahaladovom pronicljivom radu, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* [= *Bogatstvo na dnu piramide*], autor ukazuje na potencijal najsiromašnijih građana sveta. No najsiromašniji od siromašnih samo su jedan segment tih tržišta. Da li želite da znate kako udovoljiti potrebama sve veće srednje klasi ili raskošnim segmentima? Godine 2004. jedan „rols-rojs“ je prodan u Indiji za 700.000 \$, što je oko 1500 puta više od prosečnog bruto društvenog dohotka po glavi stanovništva u toj zemlji. Ova se knjiga usredsređuje na ukupan raspon prilika na tim tržištima u nastajanju, i za siromašne i za bogatije potrošače. Ona takođe raspravlja o obeležjima tržišta koja se moraju tretirati u tržišnim strategijama.

Osim što ova knjiga istražuje specifične strategije, nadamo se da će vas primeri u narednim poglavljima podstaknuti da razmišljate šire o pristupima koji bi možda delovali u vašem delu sveta. Svakim danom inovativna preduzeća pronalaze nove načine kako tretirati ili preskočiti ograničenja i odgovoriti na posebne potrebe tržišta u nastajanju. Ta preduzeća razvijaju 86-postotna rešenja. Postavite izazov svom načinu razmišljanja i možete učiniti isto.

Vidžaj Mahadžan, Ostin, Teksas

Kamini Banga, London

Beleške

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 iz *Business Today*, (Indija), kolekcionarsko izdanje, 4 (2003), str. 50-58.

PRIZNANJA

Veoma smo zahvalni raznim pojedincima koji su doprineli našem radu svojim saznanjima i informacijama ili koji su našli vremena da budu intervjuisani za ovu knjigu. Bez njihovog uključivanja i njihovih detaljnih znanja, ne bismo mogli ponuditi uvide i primere iz mnogih različitih delova sveta.

Dugujemo zahvalnost tako velikom broju ljudi koji su neposredno ili posredno pridoneli idejama u ovoj knjizi da bi bilo nemoguće navesti ih sve, no hteli bismo odati priznanje nekolicini ljudi koji su pridoneli uspehu ovog projekta. Mnogi viši rukovodioci preduzeća i organizacija velikodušno su ponudili svoje vreme i uvide, među njima: Aman Mehta iz HSBC-a, Aleks Kuruvila iz MTV Indije, Hemant Lutra, Radžeš Džedžurikar i P. Rajendran iz kompanije „Mahindra end Mahindra“, Suvalaksmi Čakraborti, Lalita Gupte, Načiket Mor, Arnab Basu i Manmet Sing i Madhav Kalijan iz banke ICICI, Elsen Karstad iz „Čardast Ltd. , Sarve Svarup iz indijske grupe CITI, Gautam Kumra iz Makinsija u Indiji, Sumanta Duta iz Koka-Kole u Kini, Roger H. Stedman iz grupe Stedman , Satja Prabakar iz Prabhaker.coma, Parta Rak it iz AC

Nilsona , indijski ekonomist dr Sidart Roj, Indradžit Gupta iz „Bisnisworlda“ i novinar Džehangir Poča, Alok Kedžrival i Gopalkrišnam iz contest2wina, Sonal Džain iz CLSA, Radživ Dubej iz „Tata motorsa“, Kris Kalen iz DHL u Indiji, Tušar Šinde iz „Kerier Erkon Ltd.“, izvršni rukovodilac pakistanske naftne kompanije Tarik Kirmani, Mohamud Junus iz banke „Gramin“, Ašok Aleksandar iz Fondacije „Gejts“ u Indiji, Namoj Kumar iz Fondacije „Nandi“, Viđžaj Mahadžan iz „Basiksa“, dr P.C. Redi i Sangita Redi iz bolnice „Apolo“, kao i dr Andži Redi iz „Laboratorije dr. Redija“ i Ramlinga Radžu iz „Satjam kompjutersa“, te lekari Srinagi i Rameš Babu iz bolnica „Medvin“, Fadi Gandur iz „Arameksa“, Hilberto Gonzales Ortis iz grupe „Bimbo“, i Kavita Vamuri, donedavno iz „3M-Ostina“.

Kompaniji „Juniliver“, zahvalni smo za uvide i podršku koju su nam pružili Vindi Banga, predsednik Odeljenja za hranu, Sandživ Mehta, glavni rukovodilac za Bangladeš, i Mušaraf Haj, glavni rukovodilac za Pakistan; kao i za pomoć koju su nam dali Damodar Mal, Rahul Velde, CR Sunderadžan, Šarat Dal, Satjendu Krišna, Pjiuš Džain, Ašok Ganapati, Donald Hepbern, Arnaz Bivandivala i Samir Sing iz kompanije „Hindustan Liver Ltd.“, te Išamel Jamson iz „Junilevera“ u Gani, Alen Braun iz „Junilivera“ u Kini i Dag Bejl iz „Junilivera“ za Afriku.

Takođe smo zahvalni za uvide koje su nam dali mnogi prijatelji u Hiderabadu, među njima Čandra Babu Naidu, bivši glavni ministar države Andra Pradeš i njegova supruga ga. Buvanešvari Devi, te Preti i Randep Sudan iz vlade Andra Pradeša.

Zahvalni smo i mnogim kolegama, kao što su Džianmin Džia sa Kineskog univerziteta u Hong Kongu, Ravi Šankar Kolatur iz Indijske poslovne škole, Romana Kan, Bin Gu, Kerem Tomak, Hena-ro Gutjeres, Dae-Jong Ahn i drugi s Teksaškog univerziteta u Ostinu. Takođe su nam koristili uvidi Izvršnog odbora Indijske poslovne škole i, naročito, kolegâ iz te škole. Napokon, hteli bismo se zahvaliti Robertu Gomesu Salasaru, dr Haimeu Alonsu Gomesu, Sal-

vadoru Trevinju, Mirni Markes i Leslieju Čavariji sa Postdiplomske škole za upravljanje i vođenje preduzeća Tehnološke škole u Montereu (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas – EGADE Tecnológico de Monterrey). Hteli bismo se zahvaliti studentima Vidžajevog kursa na drugoj godini MBA-programa na nevidljivim svetskim tržišta, koji su ponudili mnoge vredne uvide i ispravke.

Mnogi su ljudi pomogli u vođenju ove ideje prema štampanom obliku. Džeri Vind sarađivao je s Vidžajem u prvom članku na ovoj temi i kao saradnik u izdavačkim poslovima Vortonove škole uveliko je odgovoran što nas je bodrio da proširimo te ideje u knjigu. Hteli bismo zahvaliti dr Giti Piramal, koja je zatražila drugi Vidžajev članak »The 86 Percent Opportunity« i objavila ga u časopisu *Smart menadžer*. Taj je članak pomogao u razjašnjavanju naših ideja o ovom predmetu. Naposljetku, urednik za izdanja Vortonove škole, Tim Mur, dodao je svoj elan i svoja saznanja razvoju ovog projekta, uz pronicljive uredničke komentare koji su, između ostalih, dali Čarls Deker i Bob Volis.

Vidžajeve asistentkinje, Dajana Tompson s Teksaškog univerziteta u Ostinu i Mej Filips iz Indijske poslovne škole, pružile su nam neumornu podršku, pomažući nam da prokrčimo put kroz bezbrojne članke i nacрте.