# Direktori, zaposlenici i potrošači

prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

Tom Peters je otišao, ali je za sobom ostavio povoljan odjek i tragove. Na okruglom stolu je izrečeno mišljenje da je on za poslovne ljude kod nas bio korisniji od Jacka Welcha… No povod za ovu kolumnu dao mi je manager i suvlasnik jedne zanimljive tvrtke koji mi je rekao da ga Peters nije naročito zapalio, odnosno nije osjetio neku posebnu energiju. Ja sam mu odgovorio da Peters svoje poruke nije uputio njemu (radi se o tvrtki koja je dobila najviše priznanje za kreativnost u Hrvatskoj) već onima koji su zaboravili svoje korijene, pa traže rješenja od države i drugih. Naime, Peters je naglašavao kako se ne treba previše zabavljati konkurentskom mapom pa da to bude glavna preokupacija za strateška razmišljanja, već treba više upotrijebiti vlastiti mozak. To je zgodno ilustrirao time kako je onima koji se oslanjaju na politiku i strategiju drugih kazivao: "Ma pustite to koje će poteze povući Clinton. Oslonite se na vlastiti mozak".

## OTIĐITE DO SVOJIH POTROŠAČA

Peters je postao poznat po svom djelu o izvrsnosti i čitavu priču temelji na potrošačima i zaposlenicima. Oni koji su pratili moje kolumne mogli su zapaziti kako se tu "tjera voda na moj mlin"… Naime, riječ je o razumijevanju potrošača s jedne strane i o zaposlenicima koje treba motivirati, prići im kao klijenteli, stvoriti kod njih takav stupanj oduševljenja koji će rezultirati izvrsnošću u svakom dijelu lanca vrijednosti u kojima oni djeluju (radi se o poznatom Porterovom modelu procesa koji ide od nabave do prodaje i zahvaća *"feedback"*). Peters ironično govori o modelima koji zapostavljaju dušu onoga kome namjenjujemo marku, robu, usluge, poruke, potčinjujemo razvoj, dizajn, s kim gradimo odnose. Kod toga, kao primjer, ističe uspješne koji putem neposrednih kontakata upoznaju "treću dimenziju" koja se mora osjetiti i koja je skrivena između redova brojaka na papiru ili računalu… Peters je naveo i primjer koji je sasvim uobičajen za uspješna poduzeća. Čuveni Scultze, koji je Starbucks doveo do jedne od najpoznatijih marki na svijetu, svake godine otvara nekoliko stotina novih kafića, a kako kaže Peters – svako jutro prije nego dođe u kancelariju, obiđe nekoliko svojih kafića, druži se s gostima i zaposlenicima.

To se ne može ničim zamijeniti, a takvih primjera znam napretek. Evo, zato se A.G. Lafley, CEO P&G-a, desetak puta godišnje spušta u porodice da vidi čime peru rublje, kako prematraju djecu. Njegova šefica za tzv. *shopper marketing* (Dina Howell) dnevno šeće s kupcima po prodavaonicama i s njima razgovara. CEO J&J–a odlazi na fokus grupe. Ferrero proučava djecu i otud mu genijalne ideje za igračke za Kinder jaja. Imao sam prilike družiti se i raditi na zajedničkom projektu s R. Terlinkom, nekadašnjim CEO-m Harley Davidsona koji je preporodio tu kompaniju i pitao sam ga što radi svaki vikend na motoru s članovima HOG-a (društvo vlasnika i prodavača motora HD). Rekao mi je – "Pišem s potrošačima marketing programe". Dva velika CEO-a imala su izjave koji ušle u poslovne škole i knjige. J. Welch ima čuvenu izreku: "Ako ti je lice stalno okrenuto šefu, onda ti je stražnjica stalno okrenuta potrošaču". S. Walton, osnivač Wal–Marta, koji je stalno obilazio prodajna mjesta, govorio je zaposlenicima: "Nemojte gledati samo mene. Nisam vam ja šef. Šef vam je kupac, jer ako nam on okrene leđa, onda će smijeniti i vas i mene". P. Fisk (*"Marketing Genius"*) navodi da su na burzi FTSE (Finantial Time Stock Exchange) 29% generalnih direktora kompanija talentirani marketingaši, čiji profiti zbog toga nadmašuju ostale.

**S. Walton (osnivač Wal–Marta) koji je stalno obilazio prodajna mjesta, govorio je zaposlenicima: *"Nemojte gledati samo mene. Nisam vam ja šef. Šef vam je kupac, jer ako nam on okrene leđa, onda će smijeniti i vas i mene"*.**

## MARKETINŠKA KONTROLNA PLOČA

Skupina harvardskih profesora managementa te eksperata u konzultantskoj kompaniji McKinsey smatra da loše vođena

marketinška strategija može naštetiti više nego loša financijska praksa. Zato uprava kompanija mora u središte svoje pozornosti postaviti potrošača, znati kako zadovoljiti njegove potrebe kao i marketinšku strategiju koja vodi najvišem mogućem rastu. Autori smatraju da je poznavanje tog područja vrlo kritično za razvoj kompanije. Savjetuju da se uspostavi "marketinška kontrolna ploča" kojom bi se sprečavala "loša vožnja", pod čime se misli na loše vođenu marketinšku strategiju i zahtjeva se jasno razumijevanje potreba potrošača (McGovern G.J. et al.: *Bringing Customer into the Boardroom*, Harvard Business Review, Boston, studeni 2004., str. 16.-26.). Ovdje je riječ o metafori, a radi se o seriji izvještavanja managementa u kojoj prvenstvo imaju tri područja. Prvo, management se mora baviti uvjetima poslovanja kojima se može upravljati, izravno utjecati ili su to promjene koje utječu na poslovanje, a može ih se predviđati, anticipirati. Drugo su inovacije koje omogućuju rast i razvoj, te postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Treće je uvid u zbir vještina marketinga, tako da management može utvrditi ne samo ima li dovoljno talenata za marketing, već uklapaju li se u strategiju poduzeća i daju li prilog za njeno oblikovanje. Izolirano djelovanje marketinga ne pridonosi ciljevima poduzeća niti marketing aktivno ne utječe na njihovo oblikovanje. Kad se uprava oboruža takvim znanjem i, kako kažu autori, dovede potrošača u svoje prostorije, onda se mogu vući pravi marketinški potezi, ali i sagledavati one usmjerene krivo, dovesti ih u sklad. Tako se može djelovati na razvoj i motriti progres.

> **Ako ti je lice stalno okrenuto šefu, onda ti je stražnjica stalno okrenuta potrošaču.**
>
> J. Welch

## USPJEH PODUZEĆA ZAVISI OD POTROŠAČA

Kako je to kad je obratno? Evo primjera. Kotler pita na okruglom stolu jednog od naših tada uglednih direktora, prati li on potrošače kako troše njegove proizvode. Čovjek je odgovorio da za to ima svoje ljude… To je poduzeće došlo u velike neprilike i gubitak. Poručio sam javno budućem direktoru neka se okrene tržištu i potrošačima. Neću spominjati ime poduzeća da ga ne lupam po glavi kad tone, ali moram spomenuti da je direktor bio previše pod dojmom onih koji su djelovali iz drugih uglova i izvana. Naime, kad se okreće tim dugim utjecajima, čekaš da ti zapovijedaju i ti im se predaješ, onda će sigurno poduzeće doći u neprilike. Ti koji su vani imaju neke svoje interese, miješaju se u ono što ne razumiju, nanose štetu, ne daju prodor argumentima, već si stvaraju poklonike. Tako demotiviraju zaposlenike koji postaju pasivni, frustrirani i nema žara za razvoj i komuniciranje koje povede potrošače. Nezadovoljni su i investitori, jer se ni njima ne ispunjavaju očekivanja.

Ostao sam zgrožen kad sam proljetos čuo u emisiji "Otvoreno" kako predstavnik političke stranke misli da pobjednici na izborima imaju pravo određivati članove uprave i nadzorni odbor poduzeća. Pa ne zavisi sudbina poduzeća od političara (može samo naštetiti, ali i protupravno pogodovati). Zavisi od potrošača, kao što kažu Welsh i Walton. Zato vrh poduzeća mora biti okrenut prema njima, na njih usmjeriti svoju energiju, osluškivati njihove pulseve i razviti radoznalost koja može dovesti do ključa spoznaja potreba, želja potrošača, mogućnosti i pretvoriti ih u stvaranje novih prilika. PS

# U Hrvatskoj i dalje dominiraju marke domaćih proizvođača

Hrvatski potrošači i dalje vjeruju domaćim robnim markama, rezultat je istraživanja koje tvrtka Valicon već četvrtu godinu zaredom provodi na regionalnom tržištu (Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine i Srbije). Prema najnovijim rezultatima koji se odnose na hrvatsko tržište (prva polovina godine), domaći proizvodi i dalje drže čvrste vodeće pozicije na domaćoj ljestvici najjačih marki robe široke potrošnje.

Istraživanje PGM se provodi među hrvatskim potrošačima koji vrednuju više od 6.000 robnih marki svrstanih u ukupno 90 mjerenih kategorija robe široke potrošnje. Važno je napomenuti kako unutar PGM ne mjerimo kategoriju sladoleda, vina i tvrde sireve, žestoka alkoholna pića te voće i povrće.

**Ljestvica najjačih domaćih robnih marki široke potrošnje u Hrvatskoj:**

1. Zvijezda biljno ulje
2. Vegeta
3. Coca – Cola
4. Dorina
5. Orbit žvakaća guma
6. Britvice Gillette
7. Milka
8. Zvijezda majoneza
9. Franck kava
10. Jamnica

Izvor: PGM, prva polovica 2008., N=1000

Zanimljivost hrvatskog tržišta je, da je u deset najjačih robnih marki, svrstano šest domaćih robnih marki, od čega su čak tri u vlasništvu koncerna Agrokor (Zvijezda ulje, Zvijezda majoneza i Jamnica).

Još jedna od zanimljivosti koja je uočena jest da je na ljestvici najjačih robnih marki prisutna samo jedna neprehrambena robna marka – Gillette, što je razlika u odnosu na prošlu godinu kada je čvrstu i sigurnu poziciju držao Ariel, kojega sada nema među najjačim.

## NAJJAČE HRVATSKE ROBNE MARKE

Shodno novim i aktualnim podacima uočavamo »povjerenje« koje domaći potrošači daju domaćim robnim markama, pa je zanimljivo pogledati kako su domaće robne marke rasporedili svoje snage ako ih gledamo samo u kontekstu domaćih. Odnosno, koje su to još četiri robne marke koje su ušle u top 10 najjačih domaćih proizvoda.

Vodeće pozicije pripadaju već spomenutim robnim markama. Prva je Zvijezda ulje, slijedi Vegeta, Dorina čokolada, Zvijezda majoneza, Franck kava i Jamnica. Sedmo mjesto pripada Cedeviti, slijedi Gavrilović pašteta, Franck čaj te Bobi grickalice. Sve navedene robne marke, ako ih stavimo u kontekst svih robnih marki na domaćem tržištu, zauzimaju vrlo visoke pozicije.

Tezu, da su hrvatske robne marke jako moćne na domaćem tržištu potvrđuje i podatak da je među 20 najjačih robnih marki u Hrvatskoj čak 11 robnih marki domaćeg podrijetla. PS