

Philip Kotler, John A. Caslione

KAOTIKA: UPRAVLJANJE I MARKETING U TURBULENTNIM VREMENIMA

Tanja Komarac, mag. oec.

E-mail: tanja.komarac@gmail.com

Prvo izdanje knjige Kaotika: upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima dvojice autora Philipa Kotlera i Johna A. Caslionea pojavilo se krajem 2009. godine, u trenutku kad je postojala velika potreba za takvom knjigom. Naime, kraj 2009. godine zabilježen je kao početak svjetske gospodarske krize koja je uslijedila kao rezultat financijskog sloma u SAD-u 2008. godine. Iako se tradicionalno smatra da izdavanje knjige u takvom trenutku nije profitabilno zbog smanjenja potražnje, Kotler i Caslione pokazuju da više ništa nije tradicionalno ni stabilno.

Zbog činjenice da se svijet sve brže razvija, mijenja cikluse brže nego ikad prije, potreba usvajanja znanja koje autori nude prijeko je potrebna upravo sada. Kako se već nalazimo u turbulentnom vremenu kada se više ne može očekivati povoljno razdoblje koje će trajati godinama, sva teorijska i praktična znanja zahtijevaju usvajanja novih znanja i, prije svega, načina razmišljanja karakterističnog novoj normalnosti – dobu turbulencije.

Kako bi preživjeli turbulentna razdoblja koja će se u budućnosti brzo izmjenjivati, hrvatskim teoretičarima i praktičarima, bilo da se radi o menadžerima, zaposlenicima poduzeća ili sadašnjim studentima, potrebno je ponuditi odgovor na novu normalnost u obliku Kaotike – sustava koji će im pomoći u upravljanju kroz turbulentna vremena pred njima.

Knjiga je podijeljena u šest poglavlja koja predstavljaju vodič za razvijanje sustava ranog upozoravanja sa svrhom otkrivanja i predviđanja turbulencija. Knjiga ima 208 stranica, počinje posvetama autora, sadržajem, predgovorom i uvodom, završava kazalom pojmova i bilješkama o autorima. Hrvatski izdavač knjige nakladnička je kuća MATE.

Autori smatraju kako je potrebna promjena u načinu današnjeg poslovanja jer je za velike i mnogo češće šokove na tržištu potrebno novo viđenje svijeta i novi okvir ponašanja u njemu. Brzina promjena i jačina šoka veći su nego ikad, što nije bilo normalno u prošlosti, a postalo je nova normalnost. Zbog toga je potreban „novi upravljački okvir i sustav koji omogućuje poduzećima da se nose s kaosom“.

U prvom poglavlju pod naslovom Svijet je ušao u novi ekonomski stadij opisuje se put od normalnosti do turbulencije. Autori smatraju da današnje doba nudi brojne prednosti za poslovanje, no ono ima i svoju „tamnu stranu“ jer se povećava razina rizika i nesigurnosti. Postoji dio rizika protiv kojega se poduzeća mogu osigurati, ali i dio rizika protiv kojih se ne mogu osigurati. Ovdje se autori ne zalažu za konzervativan pristup strategiji izbjegavanja rizika, već oprezan i razborit pristup. Svrha je ovoga poglavlja utjecati na oblikovanje mišljenja menadžera kako bi prilagodili svoje strateško ponašanje i iskoristili prilike nove normalnosti.

U drugom poglavlju pod naslovom Pogrešne reakcije menadžmenta na turbulencije sada postaju opasne nastoji se objasniti kako pogreške iz prošlosti u današnjoj situaciji nisu samo štetne, već i fatalne za poslovanje. Prema autorima, najveću štetu uzrokuje smanjenje ulaganja u marketing, istraživanje i razvoj, te ulaganja u ljudske potencijale. Opisuju se najčešće pogreške menadžera u turbulentnim razdobljima, kao i 10 najgorih pogrešaka vezanih za inovacije koje poduzeće može učiniti u turbulentnom razdoblju.

U trećem poglavlju opisuje se „Model Kaotika“, odnosno upravljanje ranjivošću i prilikama. Autori smatraju kako je u vremenima kaosa trogodišnji marketinški plan zastario i beskoristan, stoga predlažu upravljački sustav Kaotika. Navedeni sustav sastoji se od triju komponenti: sustava za rano upozoravanje, oblikovanje ključnih scenarija, te odabir strategije na temelju prioritarnih scenarija i stavova prema riziku. Kaotika predstavlja „organizacijski oslonac za suočavanje s povišenim razinama turbulencije i kaosa s odlučnošću i brzinom“.

U četvrtom poglavlju pod naslovom Oblikovanje elastičnih upravljačkih sustava opisuje se strategije svake upravljačke funkcije u poduzeću, kojoj je svrha poboljšanje kratkoročne izvedbe koja neće ugroziti njezinu srednjoročnu i dugoročnu izvedbu. Prikazuje se i implementacijski ciklus Kaotika u osam koraka i izvršni plan strateškog ponašanja Kaotika u pet koraka. Autori opisuju odluke koje donose odjeli poput odjela financija i informacijske tehnologije, odjela proizvodnje, odjela kupnje i nabave, te ljudskih potencijala u vremenu turbulencije.

U petom poglavlju pod naslovom Oblikovanje elastičnih marketinških sustava autori nastoje pokazati kako poduzeća mogu pretvoriti marketing u snagu poduzeća, koje su najčešće marketinške reakcije na krizu, koji su strateški marketinški odgovori na krizu, s kojim se operativnim problemima suočavaju marketinški odjeli, te zašto je zapravo „marketing mišić, a ne mast poduzeća“.

U šestom i ujedno posljednjem poglavlju knjige pod naslovom Dobro uspijevati u turbulentnom razdoblju prikazuje se postizanje održivosti poslovnih podhvata, tzv. Business Enterprise Sustainability (BES). Autori daju naputke koje menadžeri trebaju učiniti kako bi izgradili uspješna poduzeća prkoseći uvriježenoj izreci, te smatraju kako „posao nije ratovanje“ jer nanošenje štete konkurenciji može značiti nanošenje štete samom sebi. Ugled poduzeća, entuzijazam i zagovaranje kupaca, društvena odgovornost, te etičko i autentično ponašanje predstavljaju dobru osnovu za izgradnju uspješnog poduzeća koje zagovaraju autori.

Osnovni zaključci knjige jesu:

- Kaos i turbulencije postale su dio svakodnevnice na koju treba računati u izradi planova poduzeća.
- Razborite i utemeljene odluke su važnije nego ikada.
- U razdoblju kaosa treba razmišljati kako iskoristiti nove prilike koje se javljaju, tako da se budžeti za marketing te istraživanje i razvoj ne smanjuju, nego povećavaju ako je to moguće.
- Potrebno je napustiti one programe i otpustiti one zaposlenike koji nisu zadovoljavajući.

Najveći je izazov promjena ponašanja koju zahtijeva novi upravljački okvir i sustav Kaotika.

Doprinos knjige Kaotika jest u njezinom pokušaju rušenja tradicionalnog mišljenja u kojemu „normalna vremena predviđaju ubrzani rast, a slaba opadanje potražnje i moguću recesiju“. Prema novom viđenju svijeta koje autori zastupaju, promjene se stalno događaju. Promjene se „mogu pojaviti brzo i doći s bilo koje strane svijeta te snažno utjecati na bilo koju ekonomiju“. Kotler i Caslione nisu prvi autori koji zastupaju takvo mišljenje. Nekolicina autora poput Petera Druckera (u knjizi *The Age of Discontinuity*), Andyja Grovea (u knjizi *Only the Paranoid Survive*), Alana Greenspana (*The Age of Turbulence*) te Claytona Christensena (*Business Innovations and Disruptive Tehnology*) iznose takvo viđenje u svojim djelima.

Slično izradi scenarija budućnosti koje izrađuju poduzeća kako bi bila spremna na različite scenarije budućnosti, izvješće Globalni trendovi 2025: transformirani svijet, koje je 2008. godine donio U. S. Office of The National Intelligence Council, pokušava potaknuti strategijsko razmišljanje o budućnosti. Razlika je u tome što Globalni trendovi ne pokušavaju predvidjeti budućnost, već opisati pokretače i razvoj koji će izgledno oblikovati događaje u svijetu. Prema tom izvješću, svijet će se u „doglednoj budućnosti suočiti s trajnim poremećajima, turbulencijama, kaosom i nasiljem“.

Autori iznose ideju „efekta leptira“ prema Teoriji kaosa Edwarda Lorenza, koji je tu ideju postavio u obliku pitanja „Pokreće li zamah krila leptira u Brazilu tornado u Teksasu?“. U poslovanju se efekt leptira događa zbog „povezanog, međuovisnog i globaliziranog svijeta koji se ubrzava u svojoj globaliziranosti. Svi ljudi, sve vlade i sve ekonomije, svaki dio svijeta danas je povezan s drugim na nekoj razini“, te se „udar turbulencije osjeća u drugom segmentu globalno povezanog okruženja“. Sličnu ideju stvaranja, održavanja i korištenja snage zamaha poduzeća iznosi autor J. C. Larreche u knjizi Momentum efekt: kako potaknuti izniman rast.

Doprinos Kotlera i Caslionea jest i u postavljanju razlika između normalne i turbulentne ekonomije kako bi lakše odredili gdje se nalazi ekonomija. Proučavajući novu normalnost i promjene koje očekuju svijet, čitatelj može pomisliti kako pred svijetom i nije tako svijetla budućnost. Međutim, to nije tako jer autori samo žele upozoriti čitatelje, opisati nove uvjete koje treba uzeti u obzir i biti spreman na promjene koje će se dogoditi, jer ako se odmah ne uzmu u obzir odlučiti li ih se zanezariti, neuspjeh poduzeća je zajamčen.

Novom dobu treba konstantno inoviranje jer su inovacije važnije nego ikada ističući da ako poduzeće ne inovira ono stagnira. U dobu koje je pred nama više neće dominirati SAD i Europa, već se očekuje „uspon ostalih“ što će označiti treću promjenu u moći modernog doba. Kaos u

novoj normalnosti uzrokuje povećani poslovni rizik poput tehnološkog napretka i informacijske revolucije, razorne tehnologije i inovacije, „uspon ostalih“, hiperkonkurencija, državni investicijski fondovi, okoliš, te osnaživanje kupaca.

U razdoblju krize poduzeća moraju smanjivati troškove što za njih predstavlja veliki izazov da usprkos snižavanju troškova ostanu jedinstvena, da ne iznevjere potrebe i očekivanja kupaca, te da ne dovode u opasnost kulturu i vrijednosti. Rješenje problema smanjenja troškova autori prikazuju pomoću kineske riječi za krizu koja se sastoji od dvaju znakova-jedan je opasnost, a drugi je prilika. Ključno rješenje u razdoblju krize nije rezanje troškova već odmjereni i pravilno usmjereni postupci. Tri najčešće greške u vezi s marketingom jesu pokušaj privlačenja novih klijenata prije osiguranja osnovnog poslovanja, smanjivanje troškova marketinga (što je u turbulentnim razdobljima poput „vode usred pustinje“) te zanemarivanje očitih novosti i informacija (ignoriranje činjenica i neinformiranje ljudi o promjenama).

Primjerice, IKEA ima mnogo automatskih sustava reagiranja što je omogućilo da u trenutku kada, na primjer, prodaja određene skupine skupih proizvoda opadne (u prodavaonici, području ili regiji), automatski se poveća prostor na kojemu je izloženo jeftino pokućstvo. Informacije koje se dobivaju iz takvih sustava nisu korisne samo za upravljanje količinama već i odjelima poput marketinga kako bi znali oblikovati daljnje marketinške aktivnosti (na primjer, za pokućstvo koje se lošije prodaje).

Kaotika može biti koristan upravljački sustav poduzeća samo ako su poduzeća spremna promijeniti ponašanje i prihvatiti savjete kako se pojedini odjeli u poduzeću trebaju ponašati, odnosno koje je troškove potrebno rezati/odgoditi, izmješati, te koje je aktivnosti potrebno povećati/ubrzati.

Turbulentna vremena zahtijevaju brojne strateške i taktičke promjene u svim odjelima poduzeća

pa tako i u odjelu marketinga. Težak zadatak voditelja marketinga jest da pokuša obraniti postojeći proračun, što će vjerojatno dovesti do smanjenja ulaganja poput onoga u oglašavanje. Međutim, svako poduzeće daje određeno obećanje kupcu koje ni u turbulentnim vremenima ne smije pogaziti, jer će se to u konačnici odraziti na snagu marke i dugoročne ciljeve poduzeća.

Sva poduzeća imaju odgovornost prema okolini u kojoj posluju. Prema BES-u (održivost poslovnih poduhvata) prepoznavanje društvenih, ekonomskih, etičkih i čimbenika okoliša izravno utječe na poslovnu strategiju. Upravljanje pomoću „dvojnog mišljenja“, kako ga autori nazivaju, zahtijeva planove za danas i za sutra, te trostruko planiranje na kratkoročnoj, srednjoročnoj i dugoročnoj razini. Svaka od tih razina predstavlja ladicu za projekte koji se žele ostvariti u određenom vremenskom periodu. „Pametna poduzeća“ su ona „koja imaju projekte u trećoj ladici“ jer imaju najbolje šanse da prežive sadašnjicu i da osiguraju dugu i sigurnu budućnost, za razliku od „uspaničenih poduzeća“ koja su usmjerena samo na kratkoročne ideje u „prvoj ladici“.

Doprinos Kotlerovih i Caslioneovih preporuka od iznimnog je značaja za teoriju i praksu te predstavlja presjek dosadašnjih poslovnih i marketinških znanja smještenih u novi okvir razmišljanja i djelovanja u poduzeću. U trenutku kada se traži odgovor na pitanje do kada će trajati nepovoljno razdoblje autori daju jasan odgovor svima koji su u potrazi za odgovorom na to pitanje. Iako se Kotlerov i Caslioneov odgovor na to pitanje može činiti pesimističnim, odgovor je zapravo oslobađajući i danasve koristan za sve u potrazi za rješenjem trenutačne neizvjesnosti.

Iako je Kotler posvetio knjigu studentima poslije-diplomskih studija, ona će biti korisna svima koji smatraju kako današnje poslovanje treba reorganizaciju bilo da se radi o vlasnicima poduzeća, zaposlenicima poduzeća ili studentima predi-

plomskih i diplomskih studija s odgovarajućom razinom znanja iz ekonomije i marketinga.

Kako bi se nosili s izazovima današnjeg poslovanja, rizikom i nesigurnošću, poduzeća trebaju upravljački sustav Kaotika ili sustav koji će imati istu zadaću kao i Kaotika. Rano upozoravanje, izrada scenarija, te sustava brzoga odgovora prijeko su potrebni u današnjem turbulentnom razdoblju koje je isprekidano povremenim i naizmjeničnim blagostanjem. Kaotika je nalik obrambenom oklopu poduzeća, štiti ga od drugih, ali i od samog sebe, odnosno od donošenja odluka na ishitren i brzoplet način zbog prekasnih i nedovoljnih informacija.

Doprinos svakog odjela unutar poduzeća od iznimne je važnosti za prevladavanje prepreka, turbulencija i kaosa. U takvim je trenucima najvažnije ne zaboraviti obećanje potrošačima i ne posegnuti za drastičnim rezanjem proračuna svakog odjela, posebice marketinga, istraživanja i razvoja, te zaposlenika. Pri donošenju takvih odluka treba računati i na poteze konkurencije koja će vjerojatno pristupiti rezanjima budžeta te, ako je ikako moguće, ostaviti ili povećati budžete kako bi preuzeli određene segmente konkurenata. Zbog toga razdoblje turbulencije može biti razdoblje koje donosi priliku za napredak onim poduzećima koja će znati iskoristiti novu normalnost.

Zaključak je autora da će za napredovanje u turbulentnoj ekonomiji biti potrebno mnogo više od puke sreće ili intuicije. Napredak zahtijeva novi način razmišljanja, ozbiljnog planiranja i prave strategije.

Čitatelji knjige uglavnom će se složiti s mišljenjem Malcolma McDonalda koji je izjavio „kada je nebo najtamnije, najsvjetlije zvijezde sjaje najsjajnije. U korporacijskom svijetu, to su oni koji su usredotočeni na strategiju, a ne oni koji pribjegavaju refleksivnom smanjenju cjelokupnih troškova. Na tmurnom marketinškom nebu Philip Kotler naša je najsvjetlija zvijezda“.