

PREDGOVOR

Na kraju stoljeća, a kamoli tisućljeća, ljudi često osjećaju rastući nespokoj zbog dolazeće budućnosti. Knjige kao što su *The End of Affluence*¹ i *The End of Work*² potenciraju tamniju stranu budućih prihoda i mogućnosti zapošljavanja. Sigurno je da mnoge zemlje danas pate od kronično visoke nezaposlenosti, stalnog deficita i smanjene kupovne moći. Koliko je opravdan ovaj pesimizam?

Jasno, nacionalna se gospodarstva nalaze u procesu ubrzane i često prevrtljive pretvorbe. Dvije sile označuju ove dramatične promjene. Jedna je *globalizacija*, eksplozivni porast globalne trgovine i međunarodne konkurencije. Ni jedna zemlja danas ne može ostati izolirana od svjetske ekonomije. Ako zatvori svoja tržišta stranim konkurentima, njezini će građani puno više plaćati za robu slabije kvalitete. Ali ako otvori svoja tržišta, suočit će se s oštrom konkurencijom i mnoge će lokalne tvrtke patiti.

Druga je sila *tehnološka promjena*. Ovo je desetljeće svjedokom velikih pomaka u dostupnosti informacija i brzini komunikacije; novim materijalima; biogenetskim pomacima i lijekovima; elektronskim čudima. Svatko upoznat s trgovinama i katalogima u SAD-u svjedoči o beskrajnom broju novih proizvoda. Neki povjesničari govore da je najviše povijesnih promjena vođeno tehnologijom.

Paradoks je u tome što globalizacija i tehnološki pomaci otvaraju mnoge nove mogućnosti premda istodobno ugrožavaju status quo. Globalizacija je omogućila da Volvo prodaje svoje automobile kupcima koji daju prednost sigurnosti diljem svijeta, Medonald'su da zadovolji univerzalne apetite tinejdžera, a Boeingu da nabavi dijelove za svoj 747 od proizvođača iz najmanje dvanaest zemalja. Tehnologija je stvorila multimilijarderske nove tvrtke kao što su Microsoft, Dell Computer, Sun Microsystems i mnoge druge.

Da, stare tvrtke umiru i nove se pojavljuju. Tvrtke djeluju na darvinističkom tržištu gdje načela prirodne selekcije dovode do "preživljavanja najposobnijeg." Uspjeh na tržištu pripada onim tvrtkama koje su najbolje prilagođene trenutačnim imperativima okruženja - onima koje pružaju ono što su ljudi spremni kupiti. Pojedinci, tvrtke, gradovi, a čak i cijele države moraju otkriti način na koji mogu proizvesti *utrživu vrijednost* - točnije, robu i usluge koji su drugi voljni nabaviti.

Današnja se tržišta mijenjaju nevjerojatnom brzinom. Kao dodatak globalizaciji i tehnološkim promjenama, svjedoci smo premještanju snage od proizvođača prema velikim trgovcima, ubrzanom porastu i prihvatljivost trgovinskih marki, novih oblika trgovanja, povećanoj osjetljivosti potrošača na cijenu i vrijednost, smanjenju uloge masovnog marketinga i oglašavanja, i povećanoj eroziji lojalnosti nekoj marki. Ove promjene dovode tvrtke u stanje konfuzije kada se radi o strategiji.