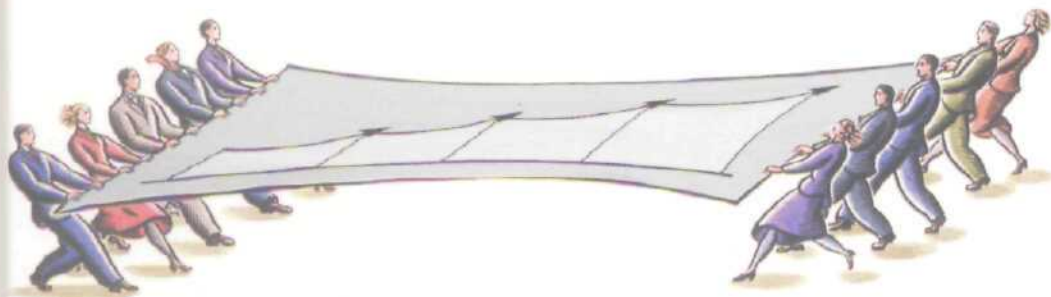




# Rastegni se!

*Kako velike kompanije mogu rasti  
u dobrim i lošim vremenima*



Graeme K. Deans i Fritz Kroeger



# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	XI
ZAHVALE .....	XIII
<b>UVOD</b> .....	<b>XV</b>

## PRVI DIO KRAJOBRAZ RASTA

1. POGLAVLJE .....	3
Ukazivanje na izazove i prepreke rastu	
Izazov rasta: postoji više vrhova	4
Mnoge su popularne koncepcije i strategije postizanja rasta propale	8
Coca-Colin izazov: prepreke rastu na prekretnici stoljeća	11
Možemo li nadvladati izazov rasta?	13
2. POGLAVLJE .....	15
Igra konsolidacije	
Uči po primjerima	16
3. POGLAVLJE .....	31
Vlasti mogu pomoći, ali i zaustaviti rast	
Stope industrijskog rasta variraju od zemlje do zemlje	33
Vlasti promiču specifične ciljane industrije	35
Miješanje poslovanja i politike na krivulji završnice spajanja	37
Pojačani protekcionizam	42
Kratka svjetska turneja	43
Naučene lekcije	50

## DRUGI DIO

### NUŽNOST RASTA

#### **4. POGLAVLJE . . . . . 55**

*Zadaća rasta*

- Pronađite pravi put 57
- Potezanje svih važnih poluga 72

#### **5. POGLAVLJE . . . . . 75**

*Priprema za rast*

- Pozitivni aspekti rasta 76
- Učinak industrijske konsolidacije 81
- Dijagnostika rasta 85

## TREĆI DIO

### RASTEGNUTI MODEL RASTA

#### **6. POGLAVLJE . . . . . 91**

*Uvođenje modela rastegnutog rasta*

- Priča o dvije strategije 92
- Decentralizirano i unificirano 105

#### **7. POGLAVLJE . . . . . 109**

*Operativa: uklanjanje uskih grla i prepreka*

- Rast pokretan operativom u Wal-Martu 110
- 1. Nabava i upravljanje prodajnim mjestima 111
- 2. Kvaliteta proizvoda i usluga 113
- 3. Razvoj novih proizvoda 114
- 4. Pravovremena isporuka 116
- 5. Nadmoćna korisnička usluga 117
- 6. Djelotvornost prodaje 118
- 7. Strategija određivanja cijena i njeno izvršenje 120
- Graco 121

#### **8. POGLAVLJE . . . . . 125**

*Organizacija: stvaranje kompanija sjakom izvedbom*

- Goldman Sachs 126
- Eliminirajte neusuglašenost 130

Rasformirajte prepreke rastu	132
Sara Lee	135
Poboljšajte procese donošenja odluka	136
Uskladite kompenzaciju i rast	137
HSBC Holding	138

## **9. POGLAVLJE . . . . . 143**

Strategija: korištenje strateških poluga	
Toyota	144
U kojoj ste vi stvarno djelatnosti?	147
U čemu se sastoji vaša potrošačka strategija rasta	149
Koji distributivni kanali najbolje pospješuju rast?	150
U kojim biste se zemljama trebali natjecati?	150
Kako izgleda najbolji portfelj proizvoda?	151
Teleflex	152
Kamo u ovoj priči smjestiti spajanja i preuzimanja?	154
Robert Mondavi	157

## **10. POGLAVLJE . . . . . 161**

Rastezanje: postizanje izvanrednog rasta	
Nestle	162
Lanac vrijednosti i poslovni model	165
Baza potrošača	166
Usluga	168
Partnerstvo i dijeljenje rizika	169
Distributivni kanali	170
Brendovi	171
Praktičnost i prilagodljivost	172
Geografski doseg	173
Tehnologija	174
Johnson & Johnson	175

### **ČETVRTI DIO**

## **IZVRŠENJE I ZAKLJUČIVANJE**

## **11. POGLAVLJE . . . . . 181**

Organiziranje u svrhu postizanja rasta: pitanja implementacije resursa	
Uvjeravanje drugih u potrebu rasta	183
Odabir prikladnog rukovoditelja za rast	185

Utemeljenje kulture rasta	188
Organiziranje za globalizaciju i geografsku ekspanziju	191
<b>12. POGLAVLJE</b>	<b>197</b>
Reinženjering vaših poslovnih procesa u svrhu postizanja rasta	
Osnovni pokretački procesi	198
Inovacija: rađanje novih proizvoda i usluga	200
Portfelji rasta	203
Odlučivanje o spajanjima i preuzimanjima	204
<b>13. POGLAVLJE</b>	<b>213</b>
Izazovi rastu u budućnosti	
Čemu se nadati	215
Izgleđi za rast u velikim regijama	216
Predviđanja rasta u ključnim industrijama	218
Rastezanje u budućnost	222
<b>DODATAK</b>	<b>225</b>
Pregled ekonomske dodane vrijednosti (EVA) i drugih okvira za iskazivanje vrijednosti	
Strategije određivanja cijena	229
<b>BILJEŠKE</b>	<b>235</b>
<b>KAZALO</b>	<b>237</b>

## PREDGOVOR

**R**ast - bio je važan kompanijama koje su sudjelovale u industrijskoj revoluciji devetnaestog stoljeća. Omogućila ga je nova tehnologija masovne proizvodnje. Veliki industrijalci crpili su snagu iz njega kako su polagali tračnice, tragali za naftom i uspostavljali svoja bankarska carstva. U ovom, trećem, stoljeću modernih korporacija, rast je još uvijek mantra i misija svake kompanije. Posjetite internetsku stranicu bilo koje tvrtke. Sudjelujte na godišnjem sastanku ili poslušajte burzovnog analitičara. Pročitajte godišnje izvješće ili povijest korporacije. Prošli i budući rast kompanije njene su temeljne preokupacije.

Rast nije pomodna riječ niti je nova upravljačka tehnika. Ovaj manjak novine u tom pojmu ne čini ga manje važnim za kompanije. Strategija i taktika rasta mogu se promijeniti u svakoj novoj eri s promjenama u egzogenim čimbenicima, no ta strategija i taktika ukorijenjene su u kombinaciji odlučne strategije i čvrste izvedbe.

Odvažili smo se napisati ovu knjigu jer uvelike vjerujemo da su kompanije dvadeset prvog stoljeća zaboravile kako treba rasti ili je pak posrijedi to da njihov jak otklon od rizika onemogućuje tom rastu da se dogodi. Naš rad na dvije prethodne knjige, *Winning the Merger Endgame* i *The Value Growers*, uvjerio nas je kako je još dosta vrijednog materijala sakriveno u tekućim istraživanjima u konzultantskoj tvrtci A.T. Kearnev. Stoga smo odlučili hrabro zakoračiti i otkriti ga. *Rastegni se!* jest rezultat ovog napora.

GRAEME K. DEANS  
FRITZ KROEGER