

Philip Kotler **Marketinška  
znanja od A do Z**



# **Philip Kotier**

## **MARKETINŠKA ZNANJA OD A DO Z**

### **80 pojmova koje treba znati svaki menedđer**

Naslov izvornika

MARKETING INSIGHTS FROM A TO Z: 80 CONCEPTS EVERY MANAGER  
NEEDS TO KNOW

Autorsko pravo © 2003 Philip Kotier.

Knjiga je objavljena uz potporu Ministarstva kulture i Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske

KOTLER, Philip

Marketinška znanja od A do Z : 80 pojmova koje treba znati svaki menedđer / Philip Kotier ; s engleskog prevela Dunja Vračić-Stejskal. - Zagreb : Binoza press,2004.

Prijevod djela: Marketing insights from A to Z. - Bibliografija.

*Za sve koji rade u biznisu i marketingu žudeći zadovoljiti potrebe potrošača te povećati potrošačko i društveno blagostanje.*

# PREDGOVOR

Moja četrdesetogodišnja karijera u marketingu stvorila je nešto znanja i čak malo mudrosti. Razmišljajući o stanju te discipline, pomislio sam kako je vrijeme da ponovno pohodim osnovne pojmove marketinga.

Prvo, popisao sam 80 pojmova presudnih u današnjem marketingu te neko vrijeme mozgao o njihovu značenju i implikacijama za valjanu poslovnu praksu. Moj je osnovni cilj bio ustanoviti najbolja načela i postupke za djelotvoran i inovativan marketing. Uvidio sam da je to putovanje bilo ispunjeno mnogim iznenađenjima, donoseći nova saznanja i perspektive.

Nisam želio napisati još jedan udžbenik o marketingu od 800 stranica. I nisam želio ponavljati misli i odlomke koje sam napisao u prethodnim knjigama. Želio sam iznijeti svježije i poticajne ideje i perspektive u formatu koji se u svakom trenutku može uzeti u ruke, listati, malo pročitati i odložiti. Ova je kratka knjiga rezultat, a napisana je imajući na umu sljedeće vrste publike:

- Menedžere koji su netom naučili da trebaju znati nešto o marketingu; mogli biste biti financijski potpredsjednik, izvršni direktor neprofitne organizacije, ili poduzetnik koji se priprema lansirati novi proizvod. Možda čak nemate vremena pročitati *Marketing za neznalice* i njegovih 300 stranica. Ali želite shvatiti neke ključne pojmove i marketinška načela iznijeta autoritativnim glasom, na pogodan način.

- Menedžere koji su možda bili na marketinškom tečaju prije koju godinu i uvidjeli da se stvari mijenjaju. Možda želite osvježiti svoje razumijevanje bitnih marketinških pojmova i potrebna su vam saznanja o najnovijim razmišljanjima o marketingu visokih učinaka.

- Profesionalne marketere koji se možda osjećaju bez uporišta u svakodnevnom kaosu marketinških događaja pa žele ponovno steći određenu jasnoću i obnoviti svoje razumijevanje čitajući ovu knjigu.

Moj je pristup pod utjecajem Zena. Zen ističe učenje uz pomoć meditacije i izravnih, intuitivnih uvida. Misli u ovoj knjizi rezultat su mojih meditacija o tim fundamentalnim marketinškim pojmovima i načelima.

Svejedno nazivam li to meditacijama, umovanjem ili mozganjem, ne tvrdim da su sve misli u ovoj knjizi moje vlastite. Neki veliki mislioci iz biznisa i marketinga izravno su citirani, ili su izravno utjecali na misli u knjizi. Apsorbirao sam njihove ideje čitanjem, razgovorima, poučavanjem i savjetovanjem.

# UVOD

Središnji problem s kojim se danas biznis suočava nije nestašica dobara, nego nestašica potrošača. Većina svjetskih djelatnosti može proizvesti mnogo više dobara negoli ih svjetski potrošači mogu kupiti. Prekapacitiranost je posljedica projekcija pojedinačnih konkurenata o većem rastu tržišnog udjela nego što je to moguće. Ako svaka kompanija projektira rast svojih prodaja od 10%, a ukupno tržište raste samo 3%, rezultat je prekomjeran kapacitet.

To pak vodi do hiperkonkurencije. Konkurenti, očajnički želeći privući potrošače, snižavaju cijene i dodaju reklamne poklone. Te strategije u konačnici znače niže marže, niže profite, neuspjeh za neke kompanije te više spajanja i preuzimanja.

Marketing je odgovor na to kako se nadmetati na drugim osnovama, a ne na temelju cijene. Marketing, zbog prekapacitiranosti, postaje važniji nego ikada. Marketing je *odjel za proizvodnju potrošača* svake kompanije.

Ali marketing je ipak još nevjerojatno pogrešno shvaćen predmet u poslovnim krugovima i u svijesti javnosti. Kompanije misle da marketing postoji kako bi proizvodnji pomogao da se riješi proizvoda tvrtke. Istina je upravo obratna, da proizvodnja postoji kako bi podupirala marketing. Kompanija svoju proizvodnju uvijek može povjeriti nekom vanjskom partneru. Prosperitet kompanije osiguravaju njezine marketinške ideje i ponude. Proizvodnja, nabava, istraživanje i razvoj, financije i druge funkcije kompanije postoje da bi podupirale rad kompanije na potrošačkom tržištu.

Marketing se prečesto brka s prodavanjem. Marketing i prodavanje su gotovo suprotni. "Marketing u obliku agresivnog nametanja" je kontradikcija. Davno sam bio rekao: Marketing nije umijeće pronalazjenja vještih načina da se riješite onoga što izrađujete. Marketing je umijeće stvaranja istinske vrijednosti za potrošača. To je umijeće pomaganja potrošačima da im bude bolje. Krilatice marketera su kvaliteta, usluga i vrijednost.

Prodavanje počinje tek kad imate neki proizvod. Marketing počinje prije nego što proizvod postoji. Marketing je domaća zadaća koju radi vaša kompanija kako bi saznala što ljudi trebaju i što vaša kompanija treba ponuditi. Marketing utvrđuje kako ponude proizvoda ili usluge na tržištu lansirati, kako im formirati cijenu, kako ih distribuirati i promicati. Marketing potom prati rezultate i s vremenom poboljšava ponudu. Marketing također odlučuje treba li, i kada, prekinuti ponudu.

Kad se sve zbroji, marketing nije kratkoročni prodajni pothvat, već dugoročni investicijski pothvat. Kad se marketing radi dobro, zbiva se prije nego što kompanija napravi bilo kakav proizvod ili uđe na neko tržište; i nastavlja se još dugo nakon prodaje.

Lester Wunderman, maher izravnog marketinga, prodavanje i marketing stavio je u opreku na sljedeći način: U industrijskoj revoluciji pojavilo se o proizvođaču koji je govorio, 'Ja proizvodim ovo, hoćete li to, molim vas, kupiti?' Poklik informacijskog doba je potrošač koji pita, 'Ja želim to, hoćete li to, molim vas, proizvesti?'<sup>1</sup>

Marketing se nada tako dobro razumjeti ciljnoga kupca da prodavanje nije nužno. Peter Drucker je smatrao da je cilj marketinga učiniti prodavanje suvišnim.<sup>2</sup> Marketing je sposobnost da se pogodi mark-acija.

Ipak, neki poslovni vođe govore: "Ne možemo gubiti vrijeme na marketing. Još nismo dizajnirali proizvod." Ili: "Toliko smo uspješni da nam marketing nije potreban, a da smo neuspješni, ne bismo ga sebi mogli priuštiti." Sjećam se kako mi je telefonirao jedan glavni direktor: "Dodite i poučite nas

nećemu od svoga marketinga - prodaje su mi upravo pale 30 posto.”

Evo moje definicije marketinga: Marketinško upravljanje je umijeće i znanost odabira ciljnih tržišta te pribavljanja, zadržavanja i povećavanja broja potrošača kroz stvaranje, komuniciranje i pružanje izuzetne potrošačke vrijednosti.

Ili, ako želite detaljniju definiciju: Marketing je poslovna funkcija koja prepoznaje neispunjene potrebe i želje, definira i mjeri njihovu veličinu i potencijalnu rentabilnost, utvrđuje koja ciljna tržišta organizacija može najbolje usluživati, odlučuje o prikladnim proizvodima, uslugama i programima za usluživanje tih odabranih tržišta te poziva sve u organizaciji da razmišljaju o potrošaču i budu mu na usluzi.

Ukratko, posao je marketinga da promjenljive potrebe ljudi pretvara u unosne prilike. Cilj je marketinga stvoriti vrijednost nudeći izvanredna rješenja, štedeći kupčevo vrijeme i trud za traženje i transakcije te pružajući čitavom društvu viši životni standard.

Današnja marketinška praksa mora se odmaknuti od fiksacije na transakcije koja često vodi do prodaje danas i izgubljenoga kupca sutra. Marketerov je cilj izgraditi uzajamno unosan dugotrajan odnos s potrošačima, a ne samo prodati proizvod. Tvrtka vrijedi samo onoliko koliko iznosi vrijednost životnog vijeka njezinih kupaca. To zahtijeva dovoljno dobro poznavanje kupaca da im se mogu pružati relevantne i pravodobne ponude, usluge i poruke koje zadovoljavaju individualne potrebe.

Funkcija marketinga u tipičnom je slučaju organizirana kao odjel unutar tvrtke. To je dobro i loše. Dobro je zato što se tako okupljaju kvalificirani ljudi s konkretnim sposobnostima potrebnima za razumijevanje, usluživanje i zadovoljavanje kupaca. Loše je zato što drugi odjeli vjeruju da se čitav marketing obavlja u jednom odjelu. Kako je primijetio pokojni David Packard iz Hewlett-Packarda:

Marketing je previše važan da bi se prepustio marketinškom odjelu. U istinski sjajnoj marketinškoj organizaciji, ne možete reći tko je u marketinškom odjelu. Svatko u organizaciji mora donositi odluke zasnovane na utjecaju koje one imaju na potrošača.

Istu je misao dobro izrazio profesor Philippe Naert: Pravu marketinšku kulturu nećete postići nepromišljenim stvaranjem marketinškog odjela ili tima, čak i ako za taj posao imenujete izvanredno sposobne ljude. Marketing započinje s najvišim rukovodstvom. Ako ljudi na vrhu nisu uvjereni u potrebu da potrošač bude u središtu pozornosti, kako ostatak kompanije može prihvatiti i provesti marketinšku ideju?

Marketing nije ograničen na odjel koji stvara oglase, bira medije, šalje izravnu poštu i odgovara na pitanja potrošača. Marketing je veći proces sustavnog osmišljavanja što proizvoditi, kako na to privući pozornost potrošača i omogućiti im jednostavan pristup do toga te kako postići da kupci stalno žele kupovati više od vas.

K tome, marketinška strategija i postupci ne realiziraju se samo na potrošačkim tržištima. Primjerice, vaša kompanija treba također pribaviti novac od investitora. Želite također privući talentirane ljude u svoju kompaniju. Stoga trebate stvoriti vrijednu ponudu koja će privući najsposobnije ljude da se pridruže vašoj kompaniji. Svejedno odnosi li se vaš marketing na potrošače, investitore ili nadarene ljude, morate razumjeti njihove potrebe i želje te iznijeti rivalski nadmoćnu vrijednosnu ponudu kako biste osvojili njihovu naklonost.

Je li marketing teško naučiti? Dobra je stvar da se marketing može naučiti za samo jedan dan. Loša je stvar da je za temeljito ovladavanje njime potreban čitav život! No čak se i ta loša stvar može promatrati na pozitivan način. Nadahnjuje me primjedba Warrena Bennis: “Ništa mi ne pričinja veću radost do učenja nečega novoga.” (Bennis je istaknuti profesor na University of California i ugledan

pisac radova o vođenju.)

Dobra je vijest da će marketing postojati zauvijek.

Loša je vijest: Neće biti onakav kako ste ga naučili.

U budućem desetljeću, marketing će biti iznova osmišljen od A do Z. Odlučio sam razjasniti 80 najvažnijih pojmova i ideja potrebnih poslovnim ljudima za vođenje bitaka na ovome hiperkonkurentskom i izrazito promjenljivom tržišnom prostoru.

# analitika i informacije

Nekadašnji je glavni direktor Unilevera rekao da bi Unilever, kad bi samo znao što zna, udvostručio svoje profite. Značenje je jasno: mnoge tvrtke sjede na bogatim nalazištima informacija, ali propuštaju eksploatirati te informacije. To je dovelo do eksplozije zanimanja za *upravljanje znanjem*: organiziranje informacija tvrtke tako da se do njih može lako doći te da se iz njih može vaditi znanje.

Mnoge kompanije, naročito one nastale spajanjima i preuzimanjima, na kraju se nađu s neuskladivim sustavima podataka. Prije no što uzmognu steći cjelovitu sliku o svojim kupcima, konkurenciji i distribuciji, moraju organizirati i integrirati svoje podatke u jedinstven sustav podataka.

**Marketing se počinje više temeljiti na informacijama nego na gruboj prodajnoj snazi.** Zahvaljujući računalu i internetu, nijedan prodavač ne može reći šefu da nije poznao djelatnost mogućega kupca, njegovu tvrtku, probleme ili potencijale. Koristeći se *softverom za automaciju prodaje*, prodavač može bilježiti potrebe, interese, mišljenja i sve što može poticati svakog postojećeg i potencijalnog kupca. Prodavač može odgovoriti na pitanja u uredu potencijalnoga kupca spajajući se s glavnim računalom kompanije ili drugim izvorima preko svoga prijenosnog računala. Zatim, nakon pregovora, može napraviti ispis prilagođenog ugovora koji će potencijalni kupac potpisati. A poslije može pogledati što je pojedini kupac kupio te razmisliti o daljnjim mogućnostima za prodaju drugih ili skupljih proizvoda.

Uz softver za automaciju prodaje, kompanije trebaju *softver za automaciju marketinga*, koji pridonosi efikasnosti i efektivnosti njihovih marketera.

Jedan je oblik *upravljanje zalihama u realnom vremenu*, tako da marketer može znati što su kompanija i njezini konkurenti jučer prodali, uključujući svojstva i cijene. To olakšava sinkroniziranje planiranja proizvodnje, ali također omogućuje taktičke reakcije u realnom vremenu.

- Neki definiraju kompaniju Wal-Mart više kao informacijski sustav nego kao trgovca na malo. Wal-Mart na kraju dana zna prodaje svakog proizvoda u svakoj prodavaonici, što olakšava naručivanje odgovarajućih zaliha za nadopunu za idući dan. Rezultat: Wal-Mart drži manje zalihe pa stoga treba manje obrtnoga kapitala. Njegovo naručivanje pokreće stvarna potražnja, a ne prognozirana potražnja. On svoje naručivanje sinkronizira s dotokom potražnje.

- 7-Eleven u Japanu još je jedan trgovac na malo koji odlučuje na temelju podataka. 7-Eleven nadopunjava svoje zalihe tri puta na dan prema narudžbama voditelja pojedinih prodavaonica za one artikle koje očekuju da će prodati u idućih nekoliko sati. 7-Eleven osoblje u prodavaonicama ne obučava samo za prikupljanje informacija o potrošačima i prodaji, već ga poučava kako se njima koristiti.

Drugi je oblik *prodavanje u realnom vremenu*, u okviru kojega tvrtka ima uprogramirane postupke za predlaganje drugih proizvoda i usluga koji bi se postojećem ili potencijalnom kupcu mogli ponuditi na licu mjesta.

- Recimo da bračni par u kasnim četrdesetim godinama uđe u banku radi zajma za popravak kuće. Takvi klijenti obično imaju djecu fakultetske dobi pa bi banka mogla spomenuti i zajam za školovanje.

- Žena na službenom putu dolazi u hotel, koji zna iz njezinih podataka da ona često putuje. Hotelski službenik može joj ponuditi da joj organizira boravke u drugim hotelima iz lanca za

određene datume u budućnosti.

Još je jedan oblik *automacija marketinškog procesa*, kad kompanija kodificira marketinške procese koje menadžeri za proizvode, marke i segmente trebaju poznavati da bi mogli efikasnije raditi.

- Menedžer za marke koji treba testirati neku koncepciju u svome računalu pronalazi šest faza u ispitivanju koncepcija; dobiva savjete i najbolje primjere u dotičnoj klasi. Menedžer koji treba odabrati prikladan oblik unapređenja prodaje pronalazi i dobiva u svome računalu savjete svjetskog ranga.

Daljnji je oblik izbor softverskih paketa koji olakšavaju provođenje procesa kao što su razvoj novih proizvoda, reklamne kampanje, marketinški projekti i upravljanje ugovorima. Rade ih Emmperative, E.piphany, Unica i još neke tvrtke za automaciju marketinga.

U svim bitkama - vojnim, poslovnim i bračnim - pobjeđuje ona strana koja ima bolje informacije. Arie De Geus, bivši strateg u Royal Dutch/Shellu, primijetio je: Sposobnost da učimo brže od svojih konkurenata možda je naše jedino održivo konkurentsko oružje.

Istodobno, menadžeri često moraju donositi odluke prije no što imaju sve činjenice. Ako predugo čekaju, prilika može nestati.



# cijena

Oscar Wilde smatrao je da postoji jedna velika razlika između cijene i vrijednosti: **Cinik je osoba koja zna cijenu svega, a vrijednost ničega.** Jedan mi je poslovni čovjek rekao da je njegov cilj postići za svoj proizvod veću cijenu nego što je to opravdano.

Koliko biste trebali računati za svoj proizvod? Stara ruska poslovice kaže: **Na svakom tržištu postoje dvije budale - jedna traži premalo, druga traži previše.**

Ako zaračunate premalo, ostvarit ćete veliku prodaju, ali ćete imati malo profita. K tome, to privlači pogrešne kupce - one koji će kupiti drugi proizvod da uštede novčić. To također privlači konkurente koji će ponuditi jednako nisku ili još nižu cijenu. I oduzima ugled proizvodu u očima kupaca. Zapravo, oni koji prodaju jeftinije vjerojatno znaju koliko vrijedi njihova roba.

Ako zaračunate previše, možete izgubiti i prodaju i kupca. Peter Drucker dodaje još jedno upozorenje: **Ustrajanje na previsokim cijenama uvijek stvara tržište za konkurenta.**

Standardni pristup formiranju cijene je utvrditi troškove i dodati neku razliku do prodajne cijene. Ali vaši troškovi nemaju nikakve veze s kupčevim poimanjem vrijednosti. Troškovi vam samo pomažu da saznate trebate li uopće izrađivati neki proizvod.

Kad utvrdite cijenu, nemojte se služiti tom cijenom za ostvarivanje prodaje. Poslužite se vrijednošću da ostvarite prodaju. Kako je primijetio Lee Iacocca: **Kad je proizvod pravi, ne morate biti veliki marketer.** Jeff Bezos iz Amazona rekao je: **Ne uznemiruje me netko tko računa 5% manje. Zabrinjava me onaj tko bi mogao ponuditi bolje iskustvo.**

Pa koliko je onda cijena važna? Christopher Fay iz Juran Instituta kazao je: **U više od 70% proučenih poduzeća, cijena je bila na prvom ili na drugom mjestu kao svojstvo s kojim su potrošači najmanje zadovoljni. Pa ipak, među onima koji se odlučuju za neki drugi proizvod, ni u jednom slučaju nije bilo više od 10% onih koje je motivirala cijena!**

Globalizacija, hiperkonkurencija i internet daju novi oblik tržištima i poslovanju. Sve te tri sile pojačavaju pritiske za silaznu putanju cijena. Globalizacija navodi kompanije na preseljavanje proizvodnje u jeftinija područja i donošenje proizvoda u neku zemlju po cijenama nižima od onih koje zaračunavaju domaći dobavljači. Hiperkonkurencija znači više kompanija koje se nadmeću za istoga kupca, što vodi do spuštanja cijena. A internet omogućuje ljudima da lakše uspoređuju cijene i prihvate ponudu s najnižim troškovima. Marketinški je izazov, dakle, pronaći načina da se održe cijene i rentabilnost unatoč tim makrotrendovima.

Najvažniji su odgovori, čini se, bolja segmentacija, snažnije formiranje marke i vrhunsko upravljanje odnosima s potrošačima. O tome se govori na drugim mjestima u knjizi.

# ciljna tržišta

Doba u kojem su kompanije težile masovnom tržištu primiče se kraju. Kako je netko rekao: **Masovni marketing znači iznijeti proizvod na tržište, otići u nedjelju na misu i moliti se da će ga netko kupiti.**

Masovni marketing zahtijeva stvaranje slike prosječnog potrošača. Ali prosjeci su varljivi. Ako jednom nogom stojite u kipućoj vodi, a drugom u ledenoj, u prosjeku vam je ugodno. Ako težite za prosječnim, doživjet ćete poraz.

Danas mnoge tvrtke nastoje prodavati proizvode i usluge “tržištu malih poduzeća”. Stoga angažiraju oglašivačku agenciju da napravi kampanju masovnog tržišta za mala poduzeća, ali uspjeh je slab. Bilo bi bolje usredotočiti se na neku konkretnu djelatnost ili struku te do odgovarajućih malih poduzeća doprijeti preko nekoga tko ima ugled u toj djelatnosti ili struci. Intuit Inc. svoje softverske programe za mala poduzeća ne prodaje izravno, već dajući proviziju za prodaju računovođama koji su preporučili Intuitov softver klijentima iz redova malih poduzeća.

Vašoj kompaniji nije mjesto ni na jednom tržištu na kojem ne može biti najbolja. John Bogle, osnivač uzajamnog investicijskog fonda Vanguard, rekao je: **Nikad nismo htjeli biti najveći, već najbolji.**

Birajući tržište, zapamtite: Lakše je prodavati ljudima koji imaju novca nego ljudima koji novca nemaju. I pokušajte prodavati korisnicima, a ne kupcima.

# ciljevi i svrhe

Najizrazitiji generički cilj biznisa je zaraditi više od troškova kapitala. Cilj je postići da današnje ulaganje sutra vrijedi više. Ako se to dogodi, kompanija je postigla ekonomsku dodanu vrijednost.

Kompanije mogu dodati i druge ciljeve, ali oni moraju biti temeljito promišljeni:

- *Korporativni rast*. Poduzeća trebaju rasti, ali to mora biti rentabilan rast. Previše kompanija upušta se u orgije preuzimanja ili zemljopisnog širenja samo da bi povećale svoje fizičke pokazatelje uz strašnu cijenu po konačne financijske rezultate. One kupuju rast, umjesto da ga zarađuju.

- *Tržišni udio*. Previše kompanija želi prikupiti što je moguće više kupaca. Ali veći tržišni udio često znači pobiranje nepouzdanijih kupaca. Bilo bi mudrije da se te tvrtke usredotoče na njegovanje lojalnih potrošača, njihovo bolje upoznavanje te pronalaženje novih dobara i usluga koje bi oni možda trebali ili željeli.

- *Povrat od prodaje*. Neke su tvrtke usredotočene na postizanje ili održavanje određenog postotka zarade od prodaje. Ali taj pokazatelj nema smisla bez uspoređivanja s opsegom prodaje ostvarenim po dolaru imovine (obrtaj imovine).

- *Rast dobiti po dionici*. Kompanije određuju ciljeve za svoju dobit po dionici. Ali dobit po dionici ne odražava uvijek povrat od kapitala, zato što tu dobit mogu povećati otkupljujući vlastite dionice, otpisujući određene troškove i primjenjujući različite mjere kreativnog računovodstva, tj. friziranja.

- *Ugled*. Poduzeća moraju težiti stjecanju dobrog ugleda. Osnovni ciljevi u vezi s reputacijom moraju biti četverostruki: biti (1) odabrani dobavljač za potrošače, (2) odabrani poslodavac za zaposlenike, (3) odabrani partner za distributere i (4) odabrana kompanija za investitore. Njihov će reputacijski kapital pridonijeti ostvarivanju primarnog cilja, postizanju povrata većeg od troškova kapitala.

Nakon što kompanija razjasni cilj(eve), potrebno je da razradi konkretne ciljeve za korporativnu razinu, poslovne sektore i različite odjele. Ti ciljevi upravljaju procesom planiranja te donose poticaje i nagrade. Peter Drucker, začetnik ideje upravljanja prema ciljevima, ipak je žalosno rekao: **Upravljanje prema ciljevima funkcionira ako znate ciljeve. Devedeset posto vremena ne znate ih.**

Yogi Berra, živopisan hvatač New York Yankeesa, upozorio je: **Ako ne znate kamo idete, lako možete završiti negdje drugdje.** Ali kako možete odrediti cilj? Njegov odgovor nije bio od pomoći: **Kad dođete do raskršća na cesti, krenite njime.**

Pažljivo razmislite o svojim ciljevima i svrhama. Primjerice, brzina je korisna samo ako trčite u pravom smjeru. Jedan je pilot uključio interfon i rekao: "Imam jednu dobru i jednu lošu vijest. Najprije loša vijest: ne znam kamo idemo. Dobra vijest: stižemo onamo brzo."

# diferencijacija

Burza je savršen primjer nediferenciranog tržišta. Ako želite kupiti 100 dionica IBM-a, kupit ćete ih po najnižoj cijeni. Postoji možda 1.000 ljudi spremnih prodati dionice IBM-a. Vas zanima samo tko za njih traži najmanje. Nijedna karakteristika prodavatelja - kako dugo drži te dionice, vara li poreznike ili bračnog partnera, koje je religije - nije vam važna.

Kažemo da tržište nekog proizvoda nalikuje robnom tržištu kad nam nije važno čiji proizvod ili marku uzimamo (“Svi su oni jednaki”), ili kad ne trebamo znati ništa o prodavatelju. Tako bismo rekli da su naranče u supermarketu zapravo roba ako sve izgledaju jednako i ne zanima nas ništa o uzgajivaču ili voćnjaku.

Ali, postoje tri stvari koje mogu narušiti pretpostavku o nediferenciranom tržištu.

- Prvo, proizvodi mogu izgledati drukčije. U slučaju naranča, mogu biti različitih veličina, oblika, boja i okusa te imati različite cijene. To možemo nazvati *fizikom diferencijacijom*.

- Drugo, proizvodi mogu imati različita imena marki. To nazivamo *diferencijacijom marki*. Naranče imaju imena marki kao što su Sunkist i Florida’s Best.

- Treće, potrošač može s jednim od dobavljača razviti odnos kojim je zadovoljan. To nazivamo *diferencijacijom odnosa*. Primjerice, iako su marke poznate, jedna kompanija možda daje bolje i brže odgovore na potrošačeva pitanja.

Theodore Levitt s Harvarda izazvao je na borbu rekavši: **Roba ne postoji. Sva dobra i usluge mogu se diferencirati.**<sup>3</sup> On je robu smatrao jednostavno proizvodima koji čekaju redefiniranje. Frank Perdue, koji proizvodi jednu od najpopularnijih marki pilića, znao se hvaliti: **Ako možete razlikovati mrtvo pile, možete razlikovati bilo što.**

Nikakvo čudo što jedan profesor govori svojim polaznicima poslovne škole da će svaki student koji upotrijebi riječ “roba” u razgovorima o konkretnim slučajevima biti kažnjen novčanom globom od jednog dolara.

Pa ipak, neke tvrtke vjeruju da mogu pobijediti isključivo snagom volje. Prije nekoliko godina, drugi po redu proizvođač britvica u Brazilu htio je ugroziti tržišnog vođu, Gillette. Pitali smo izazivača nudi li kompanija potrošaču bolju britvicu. “Ne”, bio je odgovor. “Nižu cijenu?” “Ne.” “Bolju ambalažu?” “Ne.” “Bolju oglašivačku kampanju?” “Ne.” “Bolje uvjete za trgovce?” “Ne.” “Pa kako onda očekujete da ćete Gilletteu uzeti tržišni udio?” “Čistom odlučnošću” glasio je odgovor. Ne treba ni reći, ofenziva je propala.

Tom Peters prenosi mantru: **Budite osebjuni ili ste mrtvi.** Ali nije svaka razlika osebjuna. Stvorite “sadržajne razlike, a ne bolju jednakost”.

## KAKO SE DIFERENCIRATI

*Proizvod* (svojstva, performanse, prilagođenost, trajnost, pouzdanost, mogućnost popravka, stil, dizajn).

*Usluga* (isporuka, instaliranje, obučavanje potrošača, savjetovanje, popravci).

*Osobljenje* (sposobnost, uljudnost, vjerodostojnost, pouzdanost, uviđavnost, umijeće komuniciranja).

Diferencijacija se može postići na mnogo načina (v. okvir).

Knjiga Jacka Trouta *Differentiate or Die* pokazuje desetke načina na koje kompanije uspijevaju

stvoriti diferencirani proizvod, uslugu, iskustvo ili predodžbu u svijesti svojih potrošača.<sup>4</sup>

Greg Carpenter, Rashi Glazer i Kent Nakamoto čak ni ne smatraju da diferencijacija treba biti sadržajna.<sup>5</sup> Kod nekih proizvoda, kao što su deterdženti, svi vrijedni atributi možda su već otkriveni i iskorišteni. Oni tvrde da i “diferencijacija bez značenja” može uspjeti. Alberto Culver, primjerice, proizvodi šampon pod imenom Natural Silk u koji doista dodaje svilu, unatoč tome što je priznao u jednom intervjuu da svila ne čini ništa za kosu. Ali ta vrsta atributa privlači pažnju, stvara distinkciju i podrazumijeva bolju formulu djelovanja.

*P r e d o d ž b a* (simboli, pisani i audio/video mediji, atmosfera, događanja).

# distribucija i distribucijski kanali

U mnogim tvrtkama, izrada proizvoda ne stoji tako mnogo kao njegovo iznošenje na tržište! Ratari to dobro znaju kad vide kako mali postotak konačne maloprodajne cijene dobivaju za svoje usjeve. Marketing u mnogim slučajevima danas u prosjeku iznosi 50 posto ukupnih troškova kompanije. Proizvođači bi željeli ukloniti posrednika, smatrajući da on previše naplaćuje. Ali iako je moguće ukloniti posrednika, nije moguće eliminirati funkcije koje on obavlja. Te biste funkcije morali obavljati vi i/ili kupac i vjerojatno ih ne biste radili tako dobro.

Kako kompanija može svoje nove proizvode iznijeti na tržište? Svaka tvrtka mora osmisliti *strategiju izlaska na tržište*. U jednostavnijim vremenima, tvrtka bi zaposlila prodavače za prodaju distributerima, trgovcima na veliko, trgovcima na malo, ili izravno krajnjim korisnicima. Danas broj alternativa za izlazak na tržište doživljava eksploziju:

- Terenski zastupnici prodaje
- Intranet
- Strateški saveznici
- Ekstranet
- Poslovni partneri
- Mrežni čvorovi
- Veledistributeri ili lokalni distributeri
- E-pošta
- Integratori
- Razmjena među poduzećima
- Preprodavači koji dodaju vrijednost
- Dražbe
- Posrednici proizvođača
- Telefaks
- Mešetari
- Izravna pošta
- Franšize
- Novine
- Telemarketeri
- Televizija
- Posrednici za teleprodaje.

Nikakvo čudo da je Peter Drucker rekao: **Najveće promjene dogodit će se u distribucijskim kanalima, ne u novim metodama proizvodnje ili potrošnje.**

Odabrali prave kanale, uvjeriti ih da otpremaju vašu robu i navesti ih da rade kao partneri velik je izazov. Mnoge kompanije smatraju da prodaju distributerima, umjesto *preko* njih.

Koliko bi marketinških kanala tvrtka trebala upotrebljavati za distribuciju svojih proizvoda i usluga? Što je veći broj kanala, to su veći *tržišni obuhvat* i stopa rasta njezinih prodaja. To načelo dobro ilustrira Starbucks Coffee Company. Starbucks je započeo sa samo jednim kanalom, prodavaonicama u vlasništvu kompanije koje su imale pomno odabrano osoblje i radile rentabilno.

Poslije je Starbucks uveo franšizno poslovanje na drugim mjestima: zračnim lukama, knjižarama i sveučilišnim kampusima. Kompanija je nedavno potpisala licenčni ugovor s prehrambenim lancem Albertson's o otvaranju kavana u njegovim supermarketima. Na tim se mjestima ne poslužuje samo Starbucks kava, već se prodaju i drugi Starbucksovi proizvodi. Jedan je komičar izrekao duhovitu dosjetku o Starbucksu: "Ne znam kako se brzo razvijaju, ali upravo su otvorili jedan lokal u mojoj dnevnoj sobi." Dodavanje novih kanala dovodi do ubrzanog rasta.

Ali, kod dodavanja novih tržišnih kanala mogu se javiti najmanje dva problema. Prvo, to može naškoditi kvaliteti proizvoda ili usluge, zato što je kompanija stekla tržišni obuhvat na štetu *tržišne kontrole*. Ima li kava poslužena na letovima United Air Linesa jednako dobar okus kao i šalica pripremljena i poslužena u Starbucksovu kafiću? Ne zaboravljaju li svi trgovci baciti Starbucksovu kavu ako nije prodana unutar dva sata? Drugo, kompanija se može suočiti sa sve većim problemima *sukoba kanala*. Neki Starbucksovi lokali mogu prigovoriti da je kompanija dala franšizu za Starbucksovu kavu obližnjim prodajnim mjestima, naškodivši time njihovoj prodaji. Ili da neka prodajna mjesta naplaćuju Starbucksovu kavu manje od drugih. U oba slučaja, Starbucks bi postigao povećani tržišni obuhvat, ali bi izgubio dio kontrole nad tržištem.

Alternativa je držati se jednoga kanala i razvijati ga uz vrlo čvrstu kontrolu. Primjerice, Rolex Watch Company lako bi mogla prodavati svoje glasovite satove na mnogo više mjesta. Umjesto toga, svoj obuhvat ograničava samo na najluksuznije prodavaonice satova i nakita koje su zemljopisno udaljene i koje su pristale na zadanu razinu inventara, određene obrasce izlaganja i davanje određene količine godišnjih lokalnih oglasa. Rolex tako postiže veliku tržišnu kontrolu i nema problema s lošom uslugom ili sukobom kanala. Ali njegov je tržišni rast sporiji.

Bez obzira na broj tržišnih kanala koje kompanija upotrebljava, mora ih integrirati kako bi ostvarila efikasan sustav ponude. Većina se kompanija oslanja na visok postotak svojih poslovnih rezultata koji dolazi od kanalskih partnera. Potrebno je da sistematiziraju *upravljanje odnosima s partnerima* uz pomoć softvera namijenjenog toj svrsi. Softver može poboljšati tok informacija i smanjiti troškove komuniciranja, naručivanja, transakcija i plaćanja.

Proizvođači koji se koriste distributerima da dođu do trgovaca na malo odriču se dijela kontrole nad maloprodajom i potrošačima. Ipak, kad bi proizvođač prodavao izravno trgovcima na malo ili krajnjim potrošačima, morao bi obavljati jednake kanalske funkcije prodavanja, financiranja, skupljanja informacija, servisiranja, preuzimanja rizika, prijevoza i skladištenja. Ako distributeri mogu to raditi bolje i dodavati vrijednost, tada je distribucijski kanal opravdan. Osnovna je stvar da se sve kanalske funkcije moraju efikasno obavljati i raspoređivati među kanalskim partnerima.

Tvrtka koja radi preko više kanala mora za sve njih imati slične politike. Knjižarski lanac kao što je Borders mora pripremiti svoje tradicionalne prodavaonice da prihvaćaju i one vraćene knjige koje su kupljene na Bordersovoj mrežnoj izravno povezanoj lokaciji. Također, Borders ne može imati niže cijene za internetsku prodaju a da pri tome ne naškodi prodajama u svojim tradicionalnim knjižarama.

Ovo su dva izvrsna primjera integriranih kanala:

- Charles Schwab, velikan među financijskim tvrtkama, pruža klijentima izvanredno iskustvo svoje marke bilo da mu se obraćaju putem interneta, telefonski ili u tradicionalnim podružnicama.
- Hewlett-Packard (HP) ima sjajan mrežni čvor na kojem potrošači mogu naći informacije o svakom HP proizvodu ili usluzi. Kupci mogu dati narudžbu putem interneta ili telefonski. Pomoć i usluge nakon prodaje dobivaju obraćajući se HP-u, koji ih upućuje na najbližeg lokalnog poslovnog partnera.

Još je jedna opcija uspostaviti poseban kanal za povlaštene kupce. Mnoge banke osiguravaju

privatne bankovne kanale za klijente s velikim depozitima. Dell ima poseban ekstranet za svakog velikog poslovnog kupca. Schwabovim najvećim klijentima na raspolaganju je poseban tim do kojeg se uvijek može doći putem besplatnog telefonskog broja.

Vaša kompanija ne smije samo razvijati i voditi efikasne marketinške kanale, već treba biti spremna dodavati nove i odbacivati neuspješne. Distribucijski su kanali dinamični. Kad se ispravno upotrebljavaju, mogu stvoriti konkurentsku prednost, ali kad se upotrebljavaju trajavo, postaju konkurentski minus.



# dizajn

Dizajn je velika ideja, koja obuhvaća dizajn proizvoda, dizajn usluge, grafički dizajn i ambijentalni dizajn. Dizajn osigurava skup sredstava i koncepcija za pripremanje uspješnih proizvoda i usluga. A ipak, malobrojni menadžeri cijene dizajn ili znaju što je on. U najboljem slučaju, dizajn izjednačavaju sa stilom. Stil je važan, naravno: moramo priznati da se uspjeh automobila Jaguar u prošlosti temeljio na stilu. Zsigurno se nije temeljio na pouzdanosti, jer se većina Jaguara morala često popravljati. Jedan je moj poznanik uvijek imao dva Jaguara, jer je jedan obično bio u servisnoj radionici.

Stil, ili izgled, doista ima važnu ulogu kod mnogih proizvoda: Appleovih novih računala, stereo opreme Bang & Olufsen, pišaćeg pribora Montblanc, glasovite Coca-Coline bočice i tako dalje. Stil može imati veliku ulogu u diferenciranju vašeg proizvoda od drugih proizvoda.

Ali dizajn je šira ideja od toga kako proizvod izgleda. Dobro dizajniran proizvod, osim što je atraktivan, ispunjavat će sljedeće kriterije:

- Lako se otvara
- Lako se sklapa
- Lako je naučiti upotrebljavati ga
- Lako ga je upotrebljavati
- Lako ga je popraviti
- Lako je riješiti ga se.

Pogledajmo samo "Lako je naučiti upotrebljavati ga." Nedavno sam kupio HP/Compaqov iPAQ, osobno džepno računalo. Nisam mogao skinuti celofanski omotač (ne spominje se u brošuri), niti otvoriti zaštitni poklopac uređaja, niti dokučiti kako okrenuti poklopac na drugu stranu. Nije mi bilo jasno kako prebaciti podatke iz ručnog računala Palm u novi iPAQ, što bi većina novih kupaca željela napraviti. Kad sam napokon prebacio podatke uz pomoć prijatelja, naišao sam na brojne zaslone koje je bilo teško shvatiti ili raditi na njima. Brošura, tako sitno pisana da se mogla čitati samo pod mikroskopom, nije bila ni od kakve pomoći. Čitav je proizvod bio dizajnerski fijasko, a skrivili su ga inženjeri koji su mislili da ga prodaju inženjerima. Vratio sam se mirno svome voljenom Palmu i ostavio iPAQ da čami.

To se svodi na činjenicu da sjajan dizajn zahtijeva razmišljanje o svemu što kupac radi kad kupuje, upotrebljava i baca proizvod. Najosnovnija je stvar znati tko je ciljni kupac. Sjećam se kompanije koja je konstruirala stroj za čišćenje podova namijenjen čišćenju ureda nakon radnog vremena. Stroj je sjajno izgledao i imao je dobra svojstva. Ali nije se prodavao. Prosječan muškarac mogao ga je lako gurati, ali bio je pretežak za većinu žena. Pokazalo se da će mnogi korisnici biti žene, a dizajneri su to previdjeli.

Toyota je pametnija u definiranju potrošača i razmišljanju na način potrošača. Dizajnirajući nova vrata za automobil koji je bio namijenjen uvelike ženama, Toyotini inženjeri stavili su sebi dugačke nokte da vide kako bi to utjecalo na otvaranje i zatvaranje vrata.

Neke kompanije - Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen - imenuju visoko pozicionirane potpredsjednike za dizajn koji dodaju vrijednost svakom proizvodu što ih stvore njihove tvrtke. Uvodeći taj položaj, svima objavljuju koliko je dizajn važan za uspjeh njihovih proizvoda.

Dizajn se odnosi na uslužne poslove jednako kao i na proizvode. Uđite u Starbucks na kavu i uvidjet ćete ulogu ambijentalnog dizajna. Tamni drveni pultovi, žive boje, fine teksture. Uđite u hotel

Ritz-Carlton i uživajte u kraljevskoj kakvoći foajea.

# dobavljači

Marketeri kompanije trebaju poklanjati pažnju dobavljačima, a ne samo distributerima i trgovcima s kojima kompanija radi.

Jedan je razlog što se treba pobrinuti da ljudi iz nabave kupuju kvalitetan materijal kako bi kompanija mogla isporučivati obećanu razinu kvalitete ciljanim potrošačima.

Drugi je razlog u tome što nepouzdana dobavljači mogu dovesti do zastoja u proizvodnji pa time i do kršenja obećane isporuke potrošačima. Treći je razlog što će dobri dobavljači davati kompaniji ideje s novim vrijednostima, osim jednostavne isporuke proizvoda.

Iako nabavno osoblje treba tražiti najbolje dobavljače, njihov se rad ocjenjuje i prema sposobnosti da obuzdavaju troškove nabave. Taj pritisak može dovesti do kompromisa kod odabira dobavljača. Kad je Ignatio Lopez vodio nabavu u General Motorsu, osorno je postupao s dobavljačima, zahtijevajući uvijek najnižu cijenu čak i ako je to neke dobavljače stavljalo na rub opstanka. To je kratkovidno. Može se pretpostaviti da bi takvi pritisnuti dobavljači dali prednost drugim proizvođačima automobila u slučaju nestašica ili otkrivanja inovacija.

Danas većina kompanija smanjuje broj svojih dobavljača. Smatra se da je jedan dobar dobavljač bolji od tri prosječna. Neke tvrtke odlučuju raditi s prvorazrednim dobavljačem, umjesto da nastoje zavaditi dobavljače nadajući se postizanju ustupaka. Automobilaska industrija sve se više odlučuje za jednog prvorazrednog dobavljača za sjedala, drugoga za motore, trećega za kočničke sustave i tako dalje. S tim se vrhunskim dobavljačima postupa kao s partnerima koji zajedno s kompanijom ulažu u uspjeh potrošača.

A ako ste vi dobavljač, budite zahvalni ako imate zahtjevnog kupca. Rolls-Royce naziva Boeing “najtežim kupcem kojega imamo” i zahvalan je zbog toga. Ispunjavajući standarde zahtjevnoga kupca, kompaniji je mnogo lakše zadovoljiti svoje manje zahtjevne kupce.

# financijski marketing

Uvijek potičem marketere da budu jaki u financijskom razmišljanju. To nije prirodna sklonost marketera. Oni su marketeri zato što ih više zanimaju ljudi nego brojke.

Pa ipak, malo će se marketera uspeti na vrh organizacije ako ne umiju dobro financijski razmišljati. Potrebno je da razumiju račune dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, bilance stanja i proračune. Pojmovi kao što su obrtaj ukupne imovine, povrat od ulaganja, neto dobit podijeljena s prosječnim stanjem ukupne imovine, novac koji se ne koristi u poslovanju, ekonomska dodana vrijednost, tržišna kapitalizacija i troškovi kapitala moraju im biti jednako poznati kao i prodaje, tržišni udio i bruto marža.

Kompanije se danas usredotočuju na vrijednost za dioničare. Glavni direktor nije zadovoljan kad potpredsjednik zadužen za marketing pokaže da su novije marketinške inicijative rezultirale povećanom potrošačkom sviješću o proizvodu, znanjem, zadovoljstvom ili zadržavanjem kupaca. Glavni direktor želi znati kakav je utjecaj marketinga na povrat od ulaganja i cijene dionica. Marketeri moraju početi povezivati svoju marketinšku metriku s financijskom.

Korporativni rezači troškova sada pomno ispituju troškove povezane s marketingom. Marketeri danas moraju opravdati svaku stavku u svojim marketinškim proračunima i moraju biti u stanju pokazati kako svaka od njih pridonosi dioničarskoj vrijednosti.

Jedna je korisna mjera da kompanije imenuju *marketinške financijske kontrolore*. To su financijski stručnjaci koji razumiju marketinški proces i znaju što je potrebno za pobjedu. Znaju da su oglašavanje, unapređenje prodaje i drugi marketinški postupci nužni. Njihov je zadatak pobrinuti se da novac bude dobro potrošen.

Povrat od financijskih ulaganja u marketing može se poboljšati na dva osnovna načina:

- Povećajte svoju *marketinšku efikasnost*. Marketinška djelotvornost pretpostavlja smanjivanje troškova aktivnosti koje tvrtka mora poduzeti. Recimo da kompanija treba displeje za prodajna mjesta i obraća se samo jednoj tvrtki koja ih proizvodi te ih naručuje od nje. Da je zatražila više ponuda, mogla bi pronaći nižu cijenu za jednaku ili bolju kvalitetu. Ili, kompanija može obaviti vlastita marketinška istraživanja za X dolara, a potom saznaje da je jednako ili kvalitetnije istraživanje mogla povjeriti tvrtki za istraživanje tržišta uz manje troškove. Drugi primjeri: ukidanje pretjeranih izdataka za komunikacije i prijevoz, zatvaranje neproduktivnih prodajnih ureda, smanjivanje nedokazanih promotivnih programa i taktika i plaćanje reklamnim agencijama na osnovi postignutih rezultata.

- Povećajte svoju *marketinšku efektivnost*. Marketinška efektivnost predstavlja traganje kompanije za produktivnijim marketinškim miksom. Svoju marketinšku efektivnost može povećati zamjenjujući skuplje kanale jeftinijim kanalima, prebacujući novac za oglašavanje u odnose s javnošću, dodajući ili oduzimajući neka svojstva proizvodima, ili uvodeći tehnologiju koja povećava informacijsku i komunikacijsku efektivnost.

Cilj je marketinga maksimalno povećati ne samo prodaju, već i dugoročne profite. Dok se prodajno osoblje usredotočuje na prodaje, marketeri moraju biti usredotočeni na profite. Pokažite mi vrhunskog marketera, i pokazat ćete mi osobu koja je financijski dobro verzirana.

# fokusiranje i usmjerenje na niše

Mudre se kompanije usredotočuju. Kako kaže stara poslovice, ako lovite dva majmuna, oba će pobjeći.

Masovno je tržište sastavljeno od mnogih niša. Ako ste masovni marketer, problem je u tome što ćete privući tržišne tamponere koji će bolje naciľjati specifične potrošačke skupine i bolje zadovoljavati njihove potrebe. Kako tamponeri odvlače te skupine, tržište masovnog marketera se smanjuje.

Vi stoga trebate odlučiti hoćete li biti “gorila” ili “gerila” - hoće li vas drugi satjerati u kut, ili ćete vi držati svoj ciljani kut tržišta. Ustvrdio bih da se u nišama nalazi bogatstvo. Kupci u niši su sretni da netko poklanja pažnju njihovim potrebama. A ako ih vaša tvrtka dobro usluđuje, niša će biti vaša. Iako su količine u niši male, zarade su velike. Konkurenti će se držati po strani zato što je niša premala za dva igrača.

Što uspješan igrač u niši, tržišni tamponer, radi u drugom koraku? Jednu stvar ne smije napraviti - valja se čuvati uopćavanja i težnje za masovnim tržištem. Postoje tri valjane strategije:

1. *Prodavati više proizvoda i usluga istoj niši*. USAA, divovska osiguravajuća kuća, prvobitno je prodavala samo automobilsko osiguranje vojnim časnicima. Potom je dodala životno osiguranje, kreditne kartice, uzajamne investicijske fondove i druge financijske proizvode za prodaju vojnim časnicima.

2. *Tražiti latentne ili okolne pripadnike niše*. USAA je uvidjela da će jednoga dana ostati bez dovoljno vojnih časnika kojima bi prodavala police. Stoga je odlučila proširiti svoje ciljno tržište na sve pripadnike vojske.

3. *Tražiti dodatne niše*. Svaka je niša izložena napadima ili propadanju. Najbolja obrana od krhkosti jedne niše je posjedovanje dviju ili više niša. Na taj način kompanija nema samo visoke stope probitka zahvaljujući dobroj usluzi koju pruža niši, već također ostvaruje velike količine prodaje kroz posjedovanje portfelja niša. Dobar je primjer Johnson & Johnson koji je, uz snažnu poziciju na nekoliko tržišta masovne potrošnje, i tehnički ili tržišni vođa na stotinama specijaliziranih tržišta namijenjenih drugim poduzećima.

Tržišni tamponeri ne moraju nužno biti male kompanije. Profesor Hermann Simon, u knjizi *Hidden Champions*,<sup>6</sup> navodi rezultate srednjih njemačkih kompanija koje imaju više od 50 posto tržišnih udjela u dobro definiranim globalnim nišama. Među primjerima su Steiner Optical s 80 posto svjetskog tržišta vojnih dalekozora; Tetra Food koji proizvodi 80 posto hrane za tropske ribe; i Becher s proizvodnjom 50 posto svjetske količine specijalno velikih kišobrana. Te i druge tvrtke drže se jasno definiranih niša na globalnom tržištu i, premda su manje vidljive u javnosti, vrlo su rentabilne.

# inovacije

Tvrtke su suočene s dilemom. Ako nisu inovativne, ugasit će se. A ako jesu inovativne - a njihove inovacije nisu uspješne - također mogu uvenuti. Budući da je uspješno samo 20 posto novouvedenih pakiranih artikala široke potrošnje i možda 40 posto novih proizvoda namijenjenih drugim tvrtkama, šanse nisu poticajne.

Pa ipak, inovacija je sigurnija oklada od mirovanja. Rješenje je upravljati inovacijama bolje nego što to čine vaši konkurenti. Inovaciju i imaginaciju treba pretvoriti u *sposobnost*, kao što to rade 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun i Honda. Te kompanije nazivaju “neumoljivim proizvodnim silama”, zato što razvoj proizvoda vode kao stalan i interaktivan proces, u kojem proizvođač, prodajno osoblje i potrošači rade zajedno kako bi razvijali, dotjerivali, prilagođavali i usavršavali proizvode.<sup>7</sup>

Procesom inovacije treba pažljivo upravljati kao skupom procesa koji uključuje razvoj ideje, ispitivanje ideje, razvoj i ispitivanje koncepcije, poslovnu analizu, izradu i ispitivanje prototipa, pokusni marketing i komercijalizaciju. Tvrtka treba usaditi ili pribaviti znanja potrebna za svaku fazu tog procesa. I mora imenovati prokušano vođu procesa inovacije.

Gary Hamel smatra da inovacija može biti neka *strateška sposobnost*, baš kao što je kvaliteta u nekim kompanijama disciplina.<sup>8</sup> Inovacija se ne postiže dvodnevnom seansama poticanja nasumičnih blistavih ideja. Uspjeh zahtijeva otvaranje triju tržišta unutar tvrtke: *tržišta ideja*, *tržišta kapitala* i *tržišta talenata*. Tvrtka mora poticati i nagrađivati nove ideje; mora odvojiti određen fond novca za financiranje ulaganja u perspektivne nove ideje; i mora privlačiti talente potrebne za ostvarenje tih ideja. A oni koji daju ideje, kapital i talent trebaju biti nagrađeni.

Inovacije nisu ograničene na nove proizvode ili usluge. One uključuju osmišljavanje novih poslova i poslovnih procesa. Nestlé prodaje kavu u prodavaonicama živežnih namirnica, ali Starbucks je smislio nov način maloprodaje kave. Barnes & Noble smislili su novu koncepciju za fizičku knjižaru, a Amazon je smislio izvanredan sustav za prodaju knjiga elektronički izravno povezano. Sve su ovo bile velike poslovne inovacije: Club Med, CNN, Dell Computer, Disney, Dominos Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald’s, proizvođač satova Swatch, Wal-Mart.

Tvrtka se treba baviti i kontinuiranim usavršavanjem i povremenim inoviranjem. Kontinuirano usavršavanje je bitno, ali povremeno inoviranje bilo bi još bolje. Iz povremenog inoviranja može, doduše, proizaći neka velika održiva konkurentna prednost, ali uz mnogo veće troškove i rizik. Rizik proizlazi iz nekoliko činjenica: tehnologija se razvija, postoje rivalske tehnologije, tržište je loše definirano, ne postoji infrastruktura za isporučivanje i vrlo je teško tempirati dovršenje. Nadalje, tržišna istraživanja od slabe su vrijednosti. Diskontinuirano inoviranje kratkoročno pogoršava konačne financijske rezultate, a možda ih neće popraviti ni dugoročno.

Konvencionalan proces novih proizvoda dobro funkcionira u slučaju kontinuiranog usavršavanja, ali ne funkcionira kod diskontinuiranih inovacija.

Gdje kompanije mogu dobiti ideje za nove proizvode? Normalan odgovor marketera je pitati potrošače što žele. To, ako se dobro napravi, može donijeti korisne ideje, ali vjerojatno inkrementalne, a ne prijelomne ideje. Potrošači ne bi bili odgovorili da žele osobno računalo, Palm, Walkman, bežični telefon, ili kamkorder. Akio Morita, pokojni glavni direktor Sonyja, rekao je: Nije bilo potrebe za tržišnim istraživanjem. Javnost ne zna što je moguće. Mi znamo.<sup>9</sup>

Istina je da ideje mogu doći odasvud, ne samo od potrošača ili iz laboratorija. Svaka je tvrtka potencijalno klizalište ideja, osim ako ih propušta poticati ili ako joj nedostaje mreža za njihovo hvatanje. Zašto ne imenovati *menadžera za ideje* na visokoj razini, kojem bi prodavači, distributeri, dobavljači i zaposlenici mogli slati svoje ideje? Menadžer za ideje ima odbor koji bira bolje ideje i nagrađuje ljude čije ideje kompanija ostvaruje. Dana Corporation, primjerice, očekuje da svaki zaposlenik ubaci dvije ideje na mjesec u kutiju za prijedloge, o svakom poboljšanju koje naslućuje, bilo to u prodaji, nabavi, trošenju energije, putovanjima ili drugim područjima.

Poduzeća koja očekuju mala poboljšanja obično ih i dobivaju. Trik je u tome da se od ljudi zatraži neko zaista veliko poboljšanje. Umjesto smanjivanja troškova od 10 posto, tražite smanjivanje troškova od 50 posto. Umjesto 10 posto povećanja produktivnosti, tražite deseterostruko povećanje. To prisiljava svakoga da preispita rad i osmisli bolji način, umjesto da se iz postojećega istisne malo više.

Svaka tvrtka trebala bi pažljivo razmotriti svoj *inovacijski indeks*. On opisuje udio prodaje ostvaren proizvodima mlađima od tri godine. Nijedna kompanija neće preživjeti ako joj je inovacijski indeks nula. Tradicionalnoj tvrtki bit će teško ako joj inovacijski indeks nije najmanje 20 posto. Djelatnost visoke mode treba inovacijski indeks od 100 posto da bi bila uspješna. Poruka: *inovirajte ili isparite*. (Vidjeti također Kreativnost, Razvoj novih proizvoda.)

# internet i e-poslovanje

Internet pruža radikalno nove mogućnosti za efikasnije vođenje poslova. Pogledajte samo što danas možete raditi, a što prije niste mogli (ili barem ne lako):

- Možete pokazati mnogo više informacija o svome poduzeću i proizvodima - i prodavati ih -na mrežnom čvoru koji radi 24 sata na dan, 7 dana u tjednu.
- Možete kupovati efikasnije zato što se možete poslužiti internetom da pronađete više dobavljača, možete na mrežu staviti svoje zahtjeve, kupovati na burzama roba i proizvoda te tragati za povoljnim prilikama na izravno povezanim aukcijskim tržištima i tržištima rabljenih dobara.
- Možete davati narudžbe, obavljati transakcije i plaćanja dobavljačima i distributerima brže i uz niže troškove proširivanjem interneta privatnim poslovnim mrežama (ekstranet) sa svojim partnerima.
- Možete djelotvornije zapošljavati ljude uz pomoć izravno povezanih usluga ponude i potražnje radnih mjesta, poslova, i intervjuva putem e-pošte.
- Svojim zaposlenicima i distributerima možete osigurati bolje informiranje i obučavanje putem interneta.
- Možete razviti privatne područne mreže, intranet, kako biste olakšali komuniciranje među zaposlenicima, te između njih i sjedišta kompanije i vašega glavnog računala. Intranet može obuhvaćati biltene, kadrovske informacije, informacije o proizvodima, module za e-učenje, kalendare tvrtke i tako dalje.
- Možete promicati svoje proizvode na mnogo širem zemljopisnom području.
- Možete efikasnije istraživati tržišta, potrošače, potencijalne kupce i konkurente iskorištavajući veliko bogatstvo informacija na internetu te provodeći ankete i obrađujući fokusne skupine na internetu.
- Možete slati oglase, kupone, uzorke i informacije ciljnim potrošačima, ili onima koji to traže od vas.
- Možete prilagođavati ponudu, usluge i poruke individualnim potrošačima.
- Možete uvelike poboljšati svoju logistiku i rad uz pomoć interneta.

Internet je izvanredna nova platforma za komuniciranje, kupovanje i prodavanje. Njegova će se korisnost s vremenom samo povećavati. Poslovni vođe hvale njegove potencijale:

- Jack Welch iz GE-a opominjao je svoje ljude da trebaju stvoriti više od internetskog čvora: Prigrbite Mrežu. Donesite mi plan kako namjeravate transformirati svoje poslovanje osim dodavanja internetskog čvora.
- John Chambers, glavni direktor Cisca, kani internetizirati čitavo Ciscovo poslovanje: Svako međudjelovanje s potrošačem koje ostvari neki zaposlenik Cisca treba, ako ne dodaje vrijednost poslovanju, zamijeniti nekom funkcijom na mrežnoj osnovi.
- Bill Gates, predsjednik Microsofta, smatra internet nužnim za kompanije: Internet nije samo još jedan prodajni kanal. Buduća kompanija radit će s *digitalnim nervnim sustavom*.

Ranim prihvaćanjem interneta tvrtke uvelike smanjuju svoje troškove u usporedbi s konkurentima koji to učine kasnije:

- Dell, prodajući individualno prilagođena računala preko telekomunikacijskih i mrežnih kanala s niskim troškovima, ima mnogo manje troškove poslovanja od HP/Compaqa, IBM-a i Applea. Dell ima stopu rasta dvostruko veću od svoje djelatnosti i danas je vodeći prodavač osobnih računala u



Sjedinjenim Državama.

- GE tvrdi da je uštedio stotine milijuna dolara na troškovima nabave zahvaljujući uspostavljanju svoga Trading Process Networka i naručivanju proizvoda putem interneta.
- Oracle je u jednom oglasu tvrdio da je uštedio više od milijarde dolara primjenom sustava poslovanja na osnovi interneta.

Iako su najvažnije prednosti interneta brojne i raznolike, najveću pozornost javnosti privuklo je e-trgovanje, a ne druge njegove aplikacije. E-trgovanje je značilo mogućnost pretvaranja interneta u prodajni kanal. Internetske tvrtke za e-trgovanje krenule su od prodaje knjiga, glazbe, igračka, elektroničkih proizvoda, kupovanja dionica, polica osiguranja i avionskih karata, a potom su ubrzo dodale namještaj, velike kućanske aparate, kućno bankarstvo, dostavu hrane u kuću, savjetodavstvo i gotovo sve drugo. Nove internetske tvrtke ulile su strah svakom trgovcu na malo koji posluje preko prodavaonica. Hoće li dostupnost izravno povezanih proizvoda biti fatalna za prodavaonice?

Mudri tradicionalni trgovci na malo, kao što su Barnes & Noble, Wal-Mart i Levi's, nisu htjeli riskirati pa su uveli posebne kanale za izravno povezanu prodaju. Umjesto da ostanu "unutar zidova", prešle su na "zidove i klik".

No mnoge su internetske tvrtke propale koncem devedesetih godina, pogriješivši utoliko što su skupljale "pozornost" umjesto prihoda. Jedna poletarska internetska tvrtka rekla je ulagaču visokorizičnog kapitala: "Prihodi su odvratanje pozornosti od pravih stvari, koje ja sebi ne mogu dopustiti." Tim internetskim tvrtkama nije nedostajala samo strategija za e-poslovanje, već i poslovna strategija uopće.

Nije stoga nimalo čudno što se toliko mnogo internetskih kompanija pretvorilo u internetske bombe. Kad se mjehur rasprsnuo, mnoge tvrtke koje su ostale kod tradicionalnih prodavaonica odahnule su s olakšanjem. Ipak, mudre tvrtke i trgovci na malo nisu zanemarili potencijale interneta i dodali su poslovanju svoju izravno povezanu prisutnost.

Svakoj je tvrtki danas potreban mrežni čvor koji odražava njezine kvalitete. Jedno upozorenje: nemojte dopustiti da vaš mrežni čvor oblikuje tehnološki fanatik koji želi pokazati svoje tehničke ekshibicije. Potrošači ne mogu čekati da se učitaju sve one zgodne slike. Oni žele informacije, a ne predstavu. Žele brzo učitavanje, jasan i nezakrčen početni zaslon, lagan prelazak na druge zaslone, jasne informacije, jednostavan postupak naručivanja i oglašavanje koje nije nametljivo.

# iskustveni marketing

Govorimo o marketingu *dobara i usluga*, ali Joe Pine i James Gilmore smatraju da bismo trebali govoriti o marketingu *iskustava*<sup>10</sup> - ili oblikovanju iskustava oko svojih dobara i usluga. Ta ideja ima mnogo izvora. Sjajni restorani poznati su po ukupnom iskustvu koje se tamo doživljava jednako koliko i po hrani. Starbucks nam naplaćuje 2 dolara ili više da bismo iskusili kavu u najboljem svjetlu. Restorani poput Planet Hollywooda i Hard Rock Caf ea izričito su stvoreni kao iskustvo. Hoteli u Las Vegasu, te eci za osebujno cu, poprimaju karakteristike antičkog Rima ili New York Cityja. Ali pravi je majstor Walt Disney, koji je stvorio priliku da se doživi iskustvo kauboja na Divljem zapadu, dvoraca iz bajke, gusarskih brodova i slično. Cilj iskustvenog marketinga je dodati dramu i zabavu ne emu što bi se inače moglo smatrati ustajalom hranom.

Tako ulazimo u Niketown kupiti košarkaške cipele i nailazimo na 5 metara visoku fotografiju Michaela Jordana. Zatim odlazimo do košarkaškog terena kako bismo provjerili pomažu li nam cipele da postignemo bolje rezultate. Ili ulazimo u REI, jednu iz lanca prodavaonica sportske i rekreacijske opreme te iskušavamo planinarsku opremu na alpinisti kom zidu prodavaonice, ili provjeravamo kišni ogrtač ispod umjetne kiše. Ili ulazimo u Bass Pro kupiti ribi ki štap i iskušavamo ga bacajući ga u bazen s ribama u prodavaonici.

Svi trgovci nude usluge; vaš je izazov provesti svoga kupca kroz nezaboravno iskustvo.

# istraživanje tržišta

U početku, istraživanjem tržišta više se nastojalo pronaći metode za povećanje prodaje nego razumjeti potrošače. Istraživači su pozdravili nastanak revizija zaliha, praćenja povlačenja robe iz skladišta i potrošačkih panela, koji su pružali potrebne informacije o kretanju proizvoda.

S vremenom su marketeri sve više uviđali važnost razumijevanja kupaca. Ciljne skupine, upitnici i ankete ušli su u modu. Danas se mantra marketera odnosi na važnost razumijevanja kupaca bilo na razini segmenta, bilo na individualnoj razini. Prema staroj španjolskoj izreci, Da biste bili toreador, morate prvo naučiti biti bik.

Danas marketeri upotrebljavaju čitavo jato metoda istraživanja tržišta kako bi shvatili potrošače i tržišta te svoju marketinšku djelotvornost. Ovo su neke od najvažnijih istraživačkih metoda u upotrebi:

• *Promatranje uprodavaonici*. Paco Underhill, autor knjige *Why We Buy*, vodi Environsell radi proučavanja ponašanja potrošača na prodajnome mjestu.<sup>24</sup> Njegova istraživanja služe se podlogama za pisanje s kvačicama za papir, obrascima za vođenje evidencije i videoopremom za bilježenje kretanja kupaca. Oni su “maloprodajni antropolozi” koji prouče više od 70.000 kupaca na godinu u njihovu “prirodnom staništu”. Neki su od njihovih nalaza sljedeći:

- Kupci gotovo uvijek krenu na desnu stranu.
- Žene češće od muškaraca izbjegavaju uske prolaze između polica.
- Muškarci hodaju prolazima između polica brže od žena.
- Kupci usporavaju hod kad vide reflektirajuće površine, a ubrzavaju kad vide mutne i tamne.
- Kupci ne zamjećuju pomno izrađene znakove unutar prvih 9 metara od ulaza.

• *Promatranje u kući*. Kompanije šalju istraživače u domove kako bi proučavali ponašanje kućanstava prema proizvodima. Whirlpool je angažirao antropologa da posjeti nekoliko domova i prouči kako članovi kućanstva upotrebljavaju velike kućanske aparate. Ogilvy & Mather poslao je u domove istraživače s ručnim videokamerama da pripreme 30-minutni film o kućnom ponašanju prema različitim proizvodima.

• *Ostala promatranja*. Promatranje se može odvijati bilo gdje. Japanski proizvođači automobila stajali su na parkiralištima supermarketa promatrajući Amerikanke kako se naprežu stavljajući namirnice u prtljažnike svojih automobila pa su pronašli bolju konstrukciju prtljažnika. Direktori iz McDonald'sa jedanput na godinu poslužuju za pultom da bi potrošače doživjeli iz prve ruke. Marketeri mogu mnogo naučiti svrstavajući se među kupce.

• *Istraživanje fokusnih skupina*. Kompanije često angažiraju jednu ili više fokusnih grupa da razgovaraju o nekom proizvodu ili usluzi pod ravnanjem vještog moderatora. Fokusna skupina može imati 6 do 10 članova, koji nekoliko sati odgovaraju na pitanja moderatora i primjedbe članova skupine. Seansa se obično snima na videovrpcu i poslije o njoj raspravlja upravljački tim. Iako su fokusne skupine važan prethodni korak u istraživanju nekog predmeta, rezultati se ne mogu projicirati na veću populaciju pa s njima treba oprezno postupati.

• *Upitnici i ankete*. Tvrtke skupljaju reprezentativnije informacije intervjuiranjem većeg uzorka ciljane populacije.

Uzorak se dobiva primjenom statističkih metoda, a ljudima se obraća ili osobno, ili telefonski, telefaksom, poštom ili epoštom. Upitnici obično sadrže pitanja koja se mogu kodirati i brojiti, tako da daju kvantitativnu sliku mišljenja, stajališta i ponašanja potrošača. Uključivanjem osobnih pitanja,

anketa može povezati odgovore s različitim demografskim i psihografskim karakteristikama sudionika. Pri korištenju nalazima, kompanija treba biti svjesna mogućih neobjektivnosti kao posljedice niske stope odgovora, loše formuliranih pitanja, ili pogrešaka u postupku i okviru intervjuiranja.

- *Metode dubinskog intervjuiranja*. Neki smatraju da su upitnici naivno “prebrojavanje prisutnih” pa daju prednost dubljem ulasku u svijest i motivaciju potrošača (što se često naziva psihoanalizom). Prije mnogo godina, Ernest Dichter, koji je školovan kao frejdovac, postavio je obrazac “motivacijskog istraživanja” gdje bi ulazio u duboke rasprave sa sudionicima kako bi razaznao nesvjesnu ili potisnutu motivaciju. Njegovi nalazi, iako zanimljivi, bili su ponešto bizarni. Zaključio je, primjerice, da potrošači ne vole suhe šljive zato što su naborane pa ih podsjećaju na starost; oglašivači bi zato trebali prikazivati “sretne mlade suhe šljive”. A žene ne vjeruju u smjesama za kolače ako u njih nije potrebno dodati jaje, tako da domaćice imaju osjećaj kako su “rodile živi kolač”. Dichterovim nalazima nedostajali su “znanstveni dokazi” i “mogućnost projiciranja”, ali marketerima i oglašivačima uvijek su bili zanimljivi.<sup>25</sup>

Jedna novija metoda, Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET - Zaltmanova metoda izmamljivanja metafora), koju je osmislio profesor Gerald Zaltman, nastoji premostiti verbalnu lijevu stranu mozga i uroniti u desnu stranu mozga i nesvjesno. ZMET traži od male skupine potrošača da skupe slike, izrade kolaže i raspravljaju o njima u intervjuu. ZMET tvrdi da stječe uvid u teme, interese i probleme o proizvodima kakav se ne postiže verbalnim istraživanjem.<sup>26</sup>

- *Marketinški eksperimenti*. Najznanstveniji način istraživanja potrošača je prikazati različitu ponudu odabranim potrošačkim skupinama i analizirati razlike u njihovim reakcijama. Uz pomoć razdvojene kablanske televizije ili pošte, kompanije mogu prikazati različite oglase, cijene ili promocije da vide koji od njih bolje privlače pozornost. U mjeri u kojoj su pod kontrolom vanjske varijable, kompanije razlike u reakcijama mogu pripisati razlikama u ponudi.

- *Istraživanja tajnog kupca*. Kompanije angažiraju tajne kupce koji provjeravaju kako se dobro prodavači snalaze s teškim pitanjima potrošača, kako dobro telefonisti odgovaraju na telefonske pozive, kako je lako pronaći određene artikle u prodavaonici i mnoge druge stvari. Tajno kupovanje koristi se za ocjenjivanje marketinške djelotvornosti kompanije ili njezina konkurenta, a manje da bi se saznale potrebe i želje potrošača.

- *Rudarenje podataka*. Kompanije s velikim bazama podataka o potrošačima mogu angažirati statističare da u masi podataka otkriju nove segmente ili nove trendove koje tvrtka može iskoristiti.

Zapamtite, marketinško istraživanje je prvi korak i temelj za efikasno marketinško odlučivanje. Herbert Baum, glavni direktor tvrtke Hasbro Inc., rekao je: **Istraživanje tržišta presudno je za marketinški proces korporacije. Mislim da nitko ne bi trebao donositi marketinške odluke bez nekog oblika istraživanja, zato što možete uzalud potrošiti mnogo vremena i novca.**

# izravna pošta

Kad je izravna pošta najlošija, sastoji se od bezličnih pošiljaka na imena i adrese s nekog popisa, s nadom da će se dobiti 1 do 2 posto odgovora. Odaziv je tako malen zato što poruka ne odlazi ljudima koji imaju potrebu za proizvodom, ili ne stiže u vrijeme kad ga trebaju. Odatle izraz “poštansko smeće”.

Kad je izravna pošta istančanija, kompanija segmentira popis, pronalazi najbolje moguće kupce i ograničava slanje pošiljaka na njih. Na taj način štedi novac zahvaljujući manjoj količini pošiljaka i postiže veću stopu odaziva.

Većina pošiljaka usredotočuje se na postizanje samo jedne prodaje. U njima nema ničega što bi bilo povezano s izgradnjom nekog odnosa s potrošačem i emocionalne veze.

Najbolji je slučaj kad ponuda tvrtke zadovoljava kupce te kad pošta nije ni prečesta niti prerijetka te kompanija postaje cijenjeni dobavljač određene skupine prihvatljivih proizvoda i usluga.

Nikako ne mogu razumjeti zašto neprekidno iznova dobivam iste kataloge iako nikad ništa ne kupujem. Zar oni to ne primjećuju? Zašto mi ne pošalju e-poštu i pitaju me želim li i dalje primati njihov katalog? To je suština dozvoljenog marketinga, a tim bi kataloškim tvrtkama uštedjelo mnogo novca.

# jamstva

Jamstva sve više ulaze u modu. Jamstva mogu dati snažan doprinos stvaranju korporativne vrijednosti i vjerodostojnosti. Ona obećavaju povrat novca, naknadu ili zamjenu proizvoda. Ali moraju biti primjenljiva, bezuvjetna, uvjerljiva i lako razumljiva. Zanimajte ona koja obećavaju kako će vam pomoći da smršavite 14 kilograma u tjedan dana, da naučite francuski za jedan dan ili da izliječite ćelavost.

Evo nekih kompanija koje su uz pomoć dojmljivih jamstava stvorile nepokolebljive pristaše:

- *Hampton Inn* jamči da će njegove sobe “pružiti potpuno zadovoljstvo, ili je noćenje besplatno”.
  - *Loblaws* (Kanada) nudi da će hranu vlastite marke zamijeniti nacionalnim markama ako potrošač smatra da Loblaws nema bolju vrijednost.
  - *Xerox* zamjenjuje svaki Xeroxov proizvod u roku od tri godine sve dok kupac nije potpuno zadovoljan.
  - *A. T. Cross* zamjenjuje svoja nalivpera i kemijske olovke doživotno. Kupac poštom pošalje kompaniji pokidano nalivpero ili kemijsku olovku, a kompanija ga popravljiva ili zamjenjuje besplatno i šalje kupcu.
  - *Saturn* će uzeti natrag svoj novi automobil unutar roka od 30 dana ako kupac nije zadovoljan.
  - *Allied Van Lines* platit će 100 dolara na dan za svaki dan kašnjenja u prijevozu klijentove robe.
  - *BBBK Pest Control* vratit će klijentu novac ako ne uspije uništiti svu gamad i platit će troškove druge tvrtke za dezinfekciju.

L. L. Bean ovako formulira svoje poznato jamstvo: **Svi naši proizvodi zajamčeno pružaju 100-postotno zadovoljstvo u svakom pogledu. Vratite bilo što kupljeno od nas bilo kada ako se pokaže da nije tako. Zamijenit ćemo to, vratiti vam potrošeni novac, ili iznos doznačiti na vašu kreditnu karticu, prema vašoj želji. Ne želimo da imate išta od L. L. Beana što nije potpuno zadovoljavajuće.**

Uvijek, međutim, postoje neke kompanije koje su spremnije dati jamstva nego ih ispuniti. Njihovi pravници formuliraju jamstva sa skrivenim uvjetima i posebnim zahtjevima, koji ih pretvaraju u nejamstva. No u tom procesu kompanija stvara sve veću gomilu ogorčenih ljudi sklonih diskreditirati kompaniju pred svakim tko hoće slušati.

# kompanije

Zapaženo je da postoje četiri tipa kompanija:

1. One koje pokreću stvari.
2. One koje vide kako se stvari događaju i reagiraju na to.
3. One koje vide kako se stvari događaju i ne reagiraju.
4. One koje nisu primijetile da se išta dogodilo.

Nikakvo čudo da prosječna kompanija nestaje za najviše 20 godina. Od kompanija s Forbesovog popisa 100 najboljih 1917. godine, samo ih je 18 opstalo do 1987. A samo su dvije od njih, General Electric i Eastman Kodak, pristojno zarađivale.

I, sve postojeće kompanije nisu doista i žive. Kompanije nas zavaravaju time što samo dišu od dana do dana. General Motors i Sears godinama gube udjele, iako im srca i dalje kucaju. Možete ući u neke kompanije i znati već za 15 minuta jesu li žive ili mrtve, samo promatrajući lica zaposlenika.

Ja više ne znam što je to velika kompanija. Veličina kompanije je relativna. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J. P. Morgan i Sears divovske su kompanije. Ali početkom 2000. godine Microsoft Corporation postigao je tržišnu vrijednost veću od svih tih osam kompanija zajedno.

Što neke kompanije čini velikima? Postoji čitav niz knjiga koje nam žele dati odgovor. Tom Peters i Bob Waterman započeli su igru pogađanja u knjizi *In Search of Excellence* 1982. godine.<sup>14</sup> Od 70 kompanija koje su nominirali, mnoge su danas na umoru. Zatim su se javili Jim Collins i Jerry Porras u *Built to Last* (1994),<sup>15</sup> Michael Treacy i Fred Wiersema u *The Discipline of Market Leaders* (1995),<sup>16</sup> Arie De Geus u *The Living Company* (1997)<sup>17</sup> i, nedavno, Jim Collins ponovno u *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (2001).<sup>18</sup>

Te knjige ističu mnoge korelacije uspješnih kompanija. Ali ja imam jednostavnu tezu: kompanije traju tako dugo dok nastave pružati natprosječnu potrošačku vrijednost. Moraju ih pogoniti tržište i potrošač. U najboljim slučajevima, one pogone tržišta. Stvaraju nove proizvode koje ljudi možda nisu tražili, ali poslije zahvaljuju za njih. Hvala Sonyju za njegov Walkman, njegove manje memorijske diskove, nevjerojatne kamkordere i inovativna računala.

Kompanije usmjerene na kupca osvajaju postojano sve više mjesta u svijesti i u srcu, što pak vodi do većih tržišnih udjela i profita.

Tom Siebel, glavni direktor Siebel Systemsa, ima jednostavno ali sveobuhvatno stajalište o tome što čini velike kompanije. **Usredotočenje na zadovoljavanje svojih kupaca, na to da postanete tržišni vođa te budete poznati kao dobar korporativni građanin i dobro mjesto za rad. Sve drugo slijedi iz toga.** (Vidjeti Usmjerenje na potrošača.)

# komunikacije i



# promocija

Komunikacije i promocija nalaze se među najvažnijim umijećima u marketingu. *Komunikacije* su širi izraz, a događaju se bilo to planirano ili ne. Odjeća prodavača komunicira, kataloga cijena komunicira i uredi kompanije komuniciraju; sve to stvara dojmove na one koji su tome izloženi. To objašnjava sve veće zanimanje za *integrirane marketinške komunikacije (IMK)*. Tvrtke trebaju orkestrirati dosljedan skup dojmova koji potječu od njihova osoblja, prostora i postupaka koji prenose značenje i obećanje njihove marke različitoj publici.

*Promocija* je onaj dio komunikacija koji se sastoji od poruka kompanije, osmišljenih tako da potiču svijest o različitim proizvodima i uslugama, zanimanje za njih i njihovu kupnju. Kompanije se koriste oglašavanjem, unapređenjem prodaje, prodajnim osobljem i odnosima s javnošću za širenje poruka kojih je svrha privući pozornost i zanimanje.

Promocija ne može biti djelotvorna ako ne zarobi pažnju ljudi. No danas smo preplavljeni tiskovnim, radijskim, televizijskim i elektroničkim informacijama. suočavamo se s 2 milijarde internetskih stranica, 18.000 časopisa i 60.000 novih knjiga svake godine. Reagirajući na to, razvili smo tehnike kojima se štitimo od informacijskog preopterećenja. Većinu kataloga i izravne pošte bacamo u koš za papir bez otvaranja; brišemo neželjene i nepročitane eporuke; i odbijamo slušati telefonska nagovaranja.

Thomas Davenport i John Beck ističu u *The Attention Economy* da preobilje informacija vodi do poremećaja deficita pažnje (PDP), naime do poteškoća u privlačenju pažnje ljudi.<sup>19</sup> Deficit pažnje je tako izražen da kompanije moraju trošiti više novca na marketing nego na izradu proizvoda. To je svakako slučaj s novim markama parfema i mnogim novim filmovima. Uzmite u obzir da su tvorcima filma *Projekt Vještice iz Blaira* potrošili za proizvodnju filma 350.000 dolara, a za marketing 11 milijuna dolara.

Zbog toga, marketeri trebaju proučiti kako ljudi na njihovom ciljnom tržištu raspoređuju svoje vrijeme pažnje. Marketeri žele znati koji je najbolji način da pridobiju veći udio pažnje potrošača. Marketeri primjenjuju pristupe za privlačenje pažnje kao što su istaknute filmske zvijezde i sportaši; ugledni posrednici bliski ciljnoj publici; šokantne priče, izjave, ili pitanja; besplatne ponude; i bezbroj drugih.

Čak i tada, ostaje pitanje djelotvornosti. Jedna je stvar stvoriti svijest, druga privlačiti trajnu pažnju, a nešto je sasvim drugo pokrenuti djelovanje. Pažnja znači pridobiti nekoga da potroši vrijeme usredotočujući se na nešto. No hoće li to dovesti do djelovanja, tj. kupnje, drugo je pitanje.

# konkurenti

Sve tvrtke imaju konkurente. I da postoji samo jedna zrakoplovna kompanija, ta bi se kompanija morala zabrinjavati zbog vlakova, autobusa, automobila, bicikla, čak zbog ljudi koji možda radije hodaju do svojih odredišta.

Pokojni Roberto Goizueta, glavni direktor Coca-Cole, prepoznao je Cokeove konkurente. Kad su njegovi ljudi rekli da je Cokeov tržišni udjel dosegao maksimum, uzvratio je da Coca-Cola čini tek pola decilitra od dvije litre tekućine, koliko svaki čovjek od 4,4 milijarde ljudi u svijetu popije na dan. **Neprijatelj su kava, mlijeko, čaj, voda**, govorio je svojim ljudima. Coca-Cola je danas jedan od najvažnijih prodavatelja vode u bocama.

Što kompanija ima više uspjeha, to će privući više konkurenata. Većina tržišta vrvi kitovima, barakudama, morskim psima i sitnijim ribama. U tim vodama, izbor je pojesti ručak ili biti ručak. Ili, upotrebljavajući metaforu računalnog znanstvenika Gregoryja Rawlinsa: **Ako niste dio parnog valjka, dio ste ceste.**

Nadajmo se da će vaša kompanija privlačiti samo dobre konkurente. Dobri su konkurenti blagoslov. Oni su poput dobrih učitelja koji uzdižu naše vidike i izoštravaju naša umijeća. Prosječni konkurenti su gnjavaža. Loši su konkurenti patnja za svakog pristojnog konkurenta.

Kompanija nikad ne smije zanemarivati svoje konkurente. Ostanite budni. **Vrijeme uloženo u izviđanje rijetko je kad uzalud potrošeno**, napomenuo je Sun Tzu u četvrtom stoljeću prije nove ere. I vaši saveznici moraju ostati budni. Da biste bili efikasan konkurent, morate također biti efikasan suradnik. Vi niste solistička tvrtka već ste partnerstvo, mreža, prošireno poduzeće. Konkurencija se danas sve više odvija između mreža, a ne kompanija. A vaša sposobnost da uočavate brže, učite brže i radite brže ključna je konkurentska prednost.

**Na kratak rok, najopasniji su konkurenti oni koji su najviše nalik vašoj kompaniji.** Potrošači ne vide razliku. Vaša tvrtka u njihovoj glavi ima podjednake izgleda kao i drugi. Zato se diferencirajte, diferencirajte, diferencirajte.

Kako smatra marketinški guru Theodore Levitt: **Nova se konkurencija ne odvija između onoga što kompanije proizvode u svojim tvornicama, već između onoga što dodaju svome tvorničkom proizvodu u obliku ambalaže, usluga, oglašavanja, savjetovanja kupaca, financiranja, oblika isporuke, skladištenja i drugih stvari koje ljudi cijene.**<sup>20</sup>

Način da pobijedite svoje konkurente je da najprije napadnete sebe. Zdušno se trudite da svoju proizvodnu liniju učinite zastarjelom prije nego što to naprave vaši konkurenti.

Svoje daleke konkurente motrite jednako pažljivo kao i one koji su vam blizu. Rekao bih kako je vjerojatnije da će vašu tvrtku pokopati neka nova disruptivna tehnologija nego neugodni slični konkurenti. Većina fatalne konkurencije dolazi od nekog malog konkurenta koji izgara od strastvene želje da promijeni pravila igre. IBM je pogriješio zabrinjavajući se više zbog Fujitsua nego zbog obične nule imenom Bill Gates koja je radila na softveru u svojoj garaži.

Iako je doista važno motriti konkurente, još je važnije biti opsjednut kupcima. Kupci, a ne konkurenti, odlučuju o tome tko pobjeđuje u ratu. Većinom tržišta hara previše ribara u potjeri za premalo riba. Najbolji ribari razumiju ribu bolje od svojih konkurenata.

# konkurentska prednost

Michael Porter popularizirao je shvaćanje da kompanija pobjeđuje stvarajući relevantnu i održivu konkurentsku prednost.<sup>21</sup> Imati konkurentsku prednost znači da imate revolver u borbi s noževima.

To je točno, ali danas većina prednosti ne ostaje relevantna, a samo su malobrojne održive. Prednosti su privremene. Sve više, kompanija ne pobjeđuje samo jednom prednošću, već slaganjem jedne prednosti na drugu tijekom vremena. Japanci su majstori tog umijeća: najprije su došli s niskim cijenama, zatim s boljim svojstvima, potom boljom kvalitetom i zatim bržom izvedbom. Japanci shvaćaju da je marketing utrka bez zadanog cilja.

Kompanije mogu stvoriti konkurentsku prednost iz mnogih izvora, kao što su superiornost u kvaliteti, brzini, sigurnosti, usluzi, dizajnu i pouzdanosti, zajedno s nižim troškovima, nižom cijenom i tako dalje. Češće neka jedinstvena kombinacija tih elemenata, a ne samo jedan srebrni metak, donosi prednost.

Velika će kompanija imati ugrađen skup prednosti koje sve ojačavaju jedna drugu oko neke osnovne ideje. Wal-Mart, IKEA i Southwest Airlines imaju jedinstven skup postupaka koji im omogućuje da zaračunavaju niže cijene u svojim djelatnostima. Konkurent koji kopira samo neke od tih postupaka neće uspjeti steći prednost.

Valja uočiti da su konkurentske prednosti relativne, a ne apsolutne. Ako se konkurencija usavršava za 30 posto, a vi za 20 posto, gubite konkurentsku prednost. Singapore Airlines stalno je poboljšavao svoju kvalitetu, ali je Cathay Pacific poboljšavao svoju kvalitetu brže, smanjujući time jaz u odnosu na Singapore Airlines.

# konzultanti

Konzultanti mogu imati pozitivnu ulogu pomažući tvrtkama u preispitivanju svoje marketinške mogućnosti, strategije i taktike. Konzultanti pružaju klijentu pogled izvana prema unutra, čime se ispravlja sklonost kompanija da stvari promatraju iznutra prema van.

A ipak neki menadžeri kažu: “Ako smo uspješni, ne trebaju nam konzultanti. Ako smo neuspješni, ne možemo ih sebi dopustiti.”

Treba nam manje *konzultanata*, a više *rezultanata*. Mnogi konzultanti daju vam savjet, ali propuštaju uhvatiti se ukoštac s teškim problemom provedbe tih preporuka. Držite konzultanta i plaćajte ga prema rezultatima.

Evo testa za pronalaženje dobrog konzultanta. Upitajte svakog konzultanta “Koliko je sati?”

- Prvi konzultant kaže: “Točno je 21:32 i 10 sekundi.” Angažirajte ga ako želite točnu studiju s mnogo činjenica.

- Drugi konzultant odgovara: “Koliko želite da bude?” Angažirajte ga ako manje želite savjet, a više potkrepu.

- Treći konzultant odvraća: “Zašto želite znati?” Angažirajte ga ako želite neko originalno razmišljanje, kao što je pognije definiranje problema. Peter Drucker kaže da je njegova najveća prednost kao konzultanta biti neupućen i postaviti nekoliko osnovnih pitanja.

Mnogo je cinizma u vezi s konzultantima. Još u prvom stoljeću pr. n. ere, latinski pisac Publilius Sirius primijetio je: Mnogi dobivaju savjet, malobrojni imaju koristi od njega. Robert Townsend, nekadašnji direktor Avis Rent-A-Cara, opisao je konzultante kao ljude koji uzajme vaš sat i kažu vam koliko je sati, a zatim odu i odnesu sa sobom sat. William Marsteller, iz tvrtke za odnose s javnošću Burson-Marsteller, dodao je: Konzultant je osoba koja ne zna ništa o vašem poslu i kojoj plaćate više da vam kaže kako ga voditi, nego što biste zaradili kad biste ga ispravno vodili, umjesto onako kako vam on kaže.

Taj cinizam jednostavno znači da postoje dobri i loši konzultanti, a vaš je zadatak da ih uspijete razlikovati.

# kreativnost

Kompanije su prije dobivale svoje marketinške bitke uz pomoć superiorne efikasnosti ili kvalitete. Danas moraju pobjeđivati uz pomoć kreativnosti. Ne može se pobijediti uz pomoć *bolje jednakosti*; pobjeđuje se *jedinstvenošću*. Pobjedničke kompanije kao što su IKEA, Harley Davidson i Southwest Airlines su jedinstvene.

Jedinstvenost traži izgradnju kulture koja poštuje kreativnost. Postoje tri načina da povećate kreativnost svoje kompanije:

1. Zaposlite više prirodno kreativnih ljudi i dajte im slobodu stvaranja.
2. Potičite kreativnost u svojoj organizaciji najrazličitijim iskušanim metodama.
3. Ugovorite s nekim pomoć za područje kreativnosti. Idite u Brighthouse u Atlanti, Faith Popcorn u New Yorku, ili Leu Burnettu u Chicagu, primjerice, i pribavite pomoć u pronalaženju blistavih ideja.

U okviru je opis nekih vodećih metoda za poticanje kreativnosti, koje se mogu primijeniti u tvrtki.

Važan izvor ideja mogu biti futuristi kao što su Alvin Toffler, John Naisbet i Faith Popcorn te trendovi koje su oni uočili. Faith Popcorn postala je poznata po svome kreativnom označavanju trendova, uključujući *sidrenje* (religija, yoga), *žustrinu svijesti* (vegetarijanstvo, meditacije), *povlačenje*, *klanstvo*, *čahurenje*, *pomlađivanje*, *avanture fantazije*, *99 života* (mijenjanje poslova i širenje interesa), *osveta užitkom*, *sitni užici i vigilantni potrošači*. Ona može objasniti koliko je strategija kompanije usklađena s tim najvažnijim trendovima i često kaže tvrtkama da su izvan trenda na nekoliko načina.

## METODE ZA POTICANJE KREATIVNOSTI

*Analiza modifikacije.* Razmotrite načine za prilagođavanje, modificiranje, uvećavanje, umanjivanje, zamjenu, preoblikovanje, obrtanje, ili kombiniranje određenog proizvoda ili usluge.

*Popisivanje atributa.* Definirajte i modificirajte attribute proizvoda. Primjerice, ako želite napraviti bolju mišolovku, razmislite o načinima za poboljšanje mamca, metode egzekucije, načina saznavanja da je egzekucija obavljena, načina uklanjanja, oblika, materijala, cijene.

*Prinudni odnosi.* Iskušajte nove kombinacije. Nastojite li, primjerice, napraviti novi tip uredskog namještaja, razmislite o kombiniranju pisaćeg stola i ormara za knjige, ili ormara za knjige i sustava za arhiviranje.

*Morfološka analiza.* Igrajte se osnovnim dimenzijama problema. Primjerice, za premještanje nečega od jedne do druge točke, razmislite o tipu vozila/nositelja (kolica, stolac, pračka za vitlanje, krevet), mediju u kojem/uz pomoć kojega nositelj radi (zrak, voda, ulje, valjci, šine) i izvoru energije (komprimirani zrak, motor, para, magnetsko polje, kabel).

*Analiza problema proizvoda.* Razmislite o svim problemima koje ima neki konkretan proizvod. Primjerice, žvakaća guma prebrzo gubi okus, može prouzročiti karijes, teško se uklanja. Razmislite o rješenjima za te probleme.

*Stabla odlučivanja.* Definirajte skup odluka koje treba donijeti. Primjerice, za proizvodnju novog sredstva za njegu, odlučite o korisniku (muškarci ili žene); tipu sredstva (dezodorans, proizvod za brijanje, kolonjska voda); tipu pakovanja (štapić, bočica, raspršivač); tržištu (komercijalni plasman, poklon); i kanalu (automati, trgovci na malo, hotelske sobe).

Okupite malu grupu i postavite neki problem, recimo "Pronađite nove proizvode i usluge koji

moгу biti potrebni u kućanstvima.” Potičite nesputano razmišljanje, stimulirajte maksimalan broj ideja, iskušavajte nove kombinacije i klonite se

*Sinektika.* Postavite neki generički problem, recimo kako nešto otvoriti, prije nego postavite stvarni, nadajući se da to širi razmišljanja.

Mudre kompanije uspostavljaju *tržišta ideja*. One potiču svoje zaposlenike, dobavljače, distributere i trgovce da iznesu sugestije koje će uštedjeti troškove ili donijeti nove proizvode, svojstva i usluge. Osnivaju odbore na visokoj razini koji skupljaju, ocjenjuju i biraju najbolje ideje. I nagrađuju ljude koji predlože najbolje ideje. Alex Osborn, koji je osmislio grupne seanse poticanja spontanih ideja, kazao je: **Kreativnost je tako nježan cvijet da ga pohvala najčešće potiče na cvatnju, dok ga destimuliranje ofuri poput mraza još u pupoljku.**

Žalosno je da kreativnost vjerojatno doseže vrhunac u dobi od 5 godina, a tada dijete pođe u školu da bi je tamo izgubilo. Naglasak obrazovanja na kognitivnom učenju, za koje je zadužena lijeva strana mozga, najčešće zapušta kreativnu desnu stranu mozga.

*Poticanje spontanih ideja (brainstorming).*

kritika na početku.

# kvaliteta

I dalje me zapanjuje koliko je mnogo Amerikanaca prihvaćalo u prošlosti lošu kvalitetu. Kad sam svoj novi buick odvezao distributeru tjedan dana nakon kupnje, rekao je: “Imate sreće. Treba napraviti samo jedan popravak.”

Teorija General Motorsa o stvaranju bogatstva glasila je ovako: Proizvedite u tvornici onoliko automobila koliko možete. Nemojte ih tamo popravljati. Pošaljite ih distributeru i prepustite njemu da ih popravlja. Uopće se nije razmišljalo o kupčevim troškovima koji je morao ponovno odvesti automobil trgovcu, ostaviti ga tamo i nadati se da će pronaći alternativni prijevoz za vrijeme dok se automobil popravljaja.

Tko je bio odgovoran za lošu kvalitetu? Uprava je okrivljavala radnike. Ali radnici nisu bili odgovorni. Veliki stručnjak za kvalitetu W. Edwards Deming izjavio je: **Uprava je odgovorna za 85 posto problema s kvalitetom.**

Japancima je jako stalo do visoke kvalitete. Kad otkriju neki nedostatak, traže odgovore na pet “zašto”. “Zašto je postojala razderotina na kožnom sjedalu?” “Zašto koža nije bila pažljivo pregledana kad je stigla u našu tvornicu?” “Zašto dobavljač nije otkrio razderotinu prije nego što nam je poslao kožu?” “Zašto dobavljačev stroj nema laserski čitač?” “Zašto dobavljač ne kupuje bolju opremu?” Tim se pitanjima želi doći do osnovnog uzroka nedostatka kako se to ne bi ponovno dogodilo.

Koliko visoka treba biti kvaliteta? U izradi računalnih čipova, Motorola nastoji postići sigmatsku razinu kvalitete tako da ne bude više od tri ili četiri nedostatka na milijun čipova. To je mnogo veća kvaliteta nego što je potrebno ako se čipovi upotrebljavaju u jeftinim radijskim aparatima; ali je niža nego što bismo željeli u čipovima koji upravljaju avionima 747. Odgovarajuća razina kvalitete ovisi o potrošaču i proizvodu.

Brendan Power, motivacijski govornik, kaže: **Naši kupci određuju naše standarde kvalitete. Naš je posao ispunjavati ih.** Peter Drucker također smatra da kvaliteta dolazi od kupca: **Kvaliteta nekog proizvoda ili usluge nije ono što stavite u njih. Kvaliteta je ono što klijent ili kupac dobiva od njih.** Siemens, div u elektroničkoj industriji, ima moto za kvalitetu: **Kvaliteta je kad nam se vraćaju kupci, a ne naši proizvodi.**

GE-ov Jack Welch vješto je sažeo važnost kvalitete: **Najveće jamstvo da će nam kupci biti vjerni, naša najjača obrana od inozemne konkurencije i jedini put do održivog rasta i prihoda jest naša kvaliteta.**

Lekcija: Jeftina kvaliteta je skupa; dobra kvaliteta je jeftina.

# lojalnost

Lojalnost je starinska riječ koja opisuje duboku privrženost čovjekovoj zemlji, obitelji, ili prijateljima. U marketing je ušla s izrazom *lojalnost marki*. No mogu li ljudi biti lojalni nekoj marki? Tony O'Reilly, bivši glavni direktor H. J. Heinza, predložio je ovaj test za odanost marki: **Moja je teška kušnja... hoće li kućanica koja je namjeravala kupiti Heinzov kečap od rajčice u prodavaonici, ustanovivši da ga je ponestalo, izaći iz prodavaonice kako bi ga kupila negdje drugdje.**

Nepobitno je da su neki ljudi iznimno lojalni nekim markama. Vlasnik motora Harley Davidson ne bi ga mijenjao ni kad bi bio uvjeren da neka druga marka ima bolje performanse. Korisnici Apple Macintosa ne bi ga zamijenili Microsoftom čak i kad bi time dobili neke prednosti. Poklonici BMW-a ne žele prijeći na Mercedes. Kažemo da neka kompanija uživa veliku odanost kad poveći broj potrošača ne želi njezine marke zamijeniti drugima.

Lojalnost marki okvirno pokazuje stopa zadržavanja kupaca kompanije. Prosječna kompanija izgubi polovicu svojih kupaca za manje od pet godina. Tvrtke s velikom odanošću marki možda ne izgube više od 20 posto kupaca u pet godina. Ali, visoka stopa zadržavanja kupaca može upućivati i na druge stvari, a ne na lojalnost. Neki kupci ostaju zbog inercije ili indiferentnosti, ili zato što su postali taoci dugoročnih ugovora.

Stvaranje lojalnih kupaca traži od kompanije da pravi razlike među njima. Ne govorimo o rasnoj, religijskoj ili spolnoj diskriminaciji. Govorimo o razlikovanju profitabilnih od neprofitabilnih kupaca. Ni od jedne se tvrtke ne može očekivati da poklanja jednaku pažnju neprofitabilnom kupcu kao i profitabilnom kupcu. Mudre kompanije definiraju tipove kupaca za kojima teže, takve koji će imati najviše koristi od ponude tvrtke; najveća je vjerojatnost da će takvi kupci ostati lojalni. A odani kupci uzvraćaju kompaniji dugoročnim novčanim tokovima i stvaranjem struje preporuka.

Neke tvrtke vjeruju da osvajaju lojalnost potrošača nudeći program nagrađivanja lojalnosti. Takav program može biti dobra atrakcija kao dio programa upravljanja odnosima s potrošačima, ali mnoge zamisli o lojalnosti ne stvaraju lojalnost. Oni se obraćaju racionalnoj strani kupaca koja zaključuje da je dobro steći nešto besplatno, ali ne stvaraju uvijek emocionalnu vezu. Kako nagradne milje za putnike koji često lete zrakoplovima iste kompanije mogu stvoriti lojalnost uz otkazane letove, pretrpane avione, izgublenu prtljagu i nezainteresirano osoblje u kabini? Neki su programi zapravo programi neloyalnosti, kao kad kompanija kaže da će putnik izgubiti bodove ne bude li letio unutar dva mjeseca.

Tvrtke bi trebale nagrađivati svoje odane potrošače. Prečesto, međutim, daju bolje uvjete novim potrošačima, nego svojim starim potrošačima. Tako telekomunikacijske tvrtke često nude nove telefone i nižu cijenu poziva kako bi privukle nove pretplatnike, dok stari korisnici ostaju nasukani sa zastarjelim aparatima i plaćaju više. Zašto ne ponuditi neki plan zamjene stare opreme i tarifni režim koji stoji manje svake godine dok potrošač ostaje kod iste kompanije? To čini State Farm Mutual Automobile Insurance: svake godine osigurani vlasnik automobila dobiva bonus ako nije imao odštetnih zahtjeva.

Iako svaka tvrtka treba težiti stvaranju lojalnosti potrošača, lojalnost nikad nije tako jaka da bi potrošači odoljeli konkurentu koji se pojavi s mnogo jačom vrijednosnom ponudom koja im daje sve što sada imaju i nešto više.



# marke

Sve je neka marka: Coca-Cola, FedEx, Porsche, New York City, Sjedinjene Države, Madonna i vi -da, vi! Marka je svaka etiketa koja prenosi značenje i asocijacije. **Istaknuta marka čini više: daje kolorit i rezonantnost proizvodu ili usluzi.**

Russell Hanlin, glavni direktor Sunkist Growersa, rekao je: **Naranča je naranča... je naranča. Osim ako... ta naranča nije Sunkist, ime koje poznaje i kojem vjeruje 80 posto potrošača.** Isto bismo mogli reći za Starbucks: "Postoji kava i postoji Starbucks kava."

Jesu li marke važne? Roberto Goizueta, pokojni glavni direktor Coca-Cole, kazao je: **Sve naše tvornice i oprema mogle bi sutra izgorjeti, ali jedva da bi se dotakla vrijednost kompanije; sve ono što se zapravo nalazi u renomeu franšize naše marke i kolektivnom znanju u kompaniji.** A brošura tvrtke Johnson & Johnson to potvrđuje: **Ime i zaštitni znak naše kompanije naša su daleko najvrednija imovina.**

Kompanije moraju naporno raditi da izgrade marke. David Ogilvy je isticao: **Svaka budala može sklopiti posao, ali za stvaranje marke potrebni su genij, vjera i ustrajnost.**

Znak velike marke je količina lojalnosti ili sklonosti koju postiže. Harley Davidson je velika marka zato što vlasnici motora Harley Davidson rijetko prelaze na neku drugu marku. Kao što korisnici Appleova Macintosh-a ne žele prijeći na Microsoft.

Poznata marka postiže više cijene. Cilj je kreiranja identiteta marke, prema jednom ciniku, "dobiti za neki proizvod više novca nego što vrijedi". No to je uskogrudno gledište o koristima koje pouzdana marka daje korisnicima. Korisnici prema imenu marke znaju kakve kvalitete i svojstva proizvoda mogu očekivati i kakva će im usluga biti pružena, a to vrijedi dodatnih iznosa.

Marka štedi ljudima vrijeme, a to vrijedi novca. Niall Fitzgerald, predsjednik Unilevera, kazao je: **Marka je spremište povjerenja, koje je sve važnije kako se mogućnosti izbora umnožavaju. Ljudi žele pojednostavniti svoje živote.**

Marka je zapravo ugovor s potrošačem o tome kako će marka ispunjavati svoju svrhu. Taj ugovor mora biti pošten. Motel 6, primjerice, nudi čiste sobe, niske cijene i dobru uslugu, ali ne navodi da je namještaj luksuzan ili da je kupaonica velika.

Kako se stvaraju marke? Pogrešno je misliti da oglašavanje stvara marku. Oglašavanje samo skreće pozornost na marku; može čak stvoriti zanimanje za marku i govorenje o marki. Marke se stvaraju holistički, orkestracijom različitih sredstava, uključujući *oglašavanje, odnose s javnošću, sponzorstva, događaje, društvene aktivnosti, klubove, glasnogovornike* i tako dalje.

Pravi izazov nije u plasiranju oglasa, već u navođenju medija da govore o marki. Medijski novinari tragaju za zanimljivim proizvodima i uslugama, kao što su Palm, Viagra, Starbucks, eBay.

Nova marka treba težiti uspostavljanju jedne nove kategorije, mora imati zanimljivo ime i pričati neku uzbudljivu priču. Ako tiskani i TV preuzmu tu priču, ljudi će je čuti i reći svojim prijateljima. Saznavanje o marki od drugih stvara vjerodostojnost. Saznavanje o njoj preko plaćenog oglasa lako je odbaciti zbog pristrane prirode oglašavanja.

Nemojte oglašavati marku, živite je. Na kraju, marku stvaraju vaši zaposlenici koji potrošačima pružaju pozitivno iskustvo. Je li *iskustvo s markom* bilo u skladu s *obećanjem marke*? Zato kompanije moraju uskladiti iskustvo s markom s obećanjem marke.

Korisno je odabrati dobro ime marke.

Jednoj su skupini potrošača pokazane slike dviju lijepih žena i postavljeno im je pitanje koja je ljepša. Glasovi su bili podijeljeni u omjeru 50-50. Zatim je eksperimentator jednoj ženi nadjenio ime Jennifer, a drugoj Gertrude. Žena nazvana Jennifer iza toga je dobila 80 posto glasova.

**Velike marke jedini su put do održive, iznadprosječne rentabilnosti. I velike marke predstavljaju emocionalne prednosti, ne samo racionalne prednosti.** Mnogi upravljači markama usredotočuju se na racionalne pobude kao što su svojstva marke, cijena i unapređenje prodaje, što vrlo malo pridonosi razvijanju odnosa između marke i potrošača.

Velike marke više rade na području emocija. A u budućnosti, velike će marke iskazivati društvenu odgovornost - pomnu brigu za ljude i stanje svijeta.

Kompanija treba razmišljati u kategorijama onoga što bi njezina marka trebala značiti. Što treba značiti Sony, Burger King, Cadillac? Marki se mora dati osobnost. Ona mora napredovati na osnovama neke značajke, ili više njih. I te značajke moraju prožimati sve marketinške aktivnosti kompanije.

Marka Virgin Richarda Bransona temelji se na zabavi i kreativnosti. Ti su atributi projicirani na sve Virginove marketinške aktivnosti. Neki letovi Virginova Atlantska Airwaysa uključuju masažu, nastup rock sastava uživo i kasina. Osoblje je vedro i voli se šaliti s putnicima. Branson se koristi odnosima s javnošću kako bi pokazao svoju smionost, kao što je pokušaj da preleti oko svijeta u balonu s vrućim zrakom. Za lansiranje Virgin Bridea, Branson se odjenio kao mladenka.

Kad jedanput definirate atribut(e) svoje marke, trebate ih izražavati u svakom marketinškom postupku. Vaši ljudi moraju živjeti duh marke na korporativnoj razini i na razini pojedinoga radnog mjesta. Tako, ako se vaša kompanija obilježi markom inovativnosti, morate angažirati, obučavati i nagrađivati ljude na temelju njihove inovativnosti.

A inovativnost se mora definirati za svako radno mjesto, uključujući nadzornika proizvodnje, vozača kombija, računovođu i prodavača.

Osobnost marke moraju prenositi i partneri kompanije. Kompanija ne može dopustiti svojim distributerima da kompromitiraju marku upuštajući se u spuštanje cijena u odnosu na druge distributere. Oni moraju dolično predstavljati marku i osigurati očekivano iskustvo s njom.

Kad je marka uspješna, kompanija želi njezino ime staviti i na dodatne proizvode. Ime marke može se dati proizvodima lansiranima u istoj kategoriji (*proširenje proizvodne linije*), u novoj kategoriji (*proširenje marke*), ili čak u novoj djelatnosti (*prekoračenje marke*).

*Proširenje linije* proizvodima smisla utoliko što kompanija može bez napora iskoristiti reputaciju koju je izgradila u toj kategoriji te uštedjeti novac koji bi inače morala potrošiti na stvaranje svijesti o marki za novo ime i ponudu. Tako vidimo da Campbell Soup uvodi nove juhe pod svojom dobro poznatom crvenom naljepnicom. No to zahtijeva disciplinu dodavanja novih juha uz istodobno isključivanje nerentabilnih juha iz linije proizvoda. Nove juhe mogu uništiti prodaje osnovnih juha ne donoseći mnogo dodatnog prihoda za pokrivanje dodatnih troškova. One mogu smanjiti operativnu efikasnost, povećati troškove distribucije, zbuniti potrošače i umanjiti ukupnu rentabilnost. Neka proširenja linija proizvoda očito vrijedi uvesti, ali treba izbjegavati pretjerano proširivanje linija.

*Proširenje marke* je rizičnije: kupujem Campbellovu juhu, ali možda će me manje zanimati Campbellove kokice. *Prekoračenje marke* još je rizičnije: biste li kupili Coca-Cola automobil?

Poznate kompanije obično pretpostavljaju da ih njihovo veliko ime može uspješno prenijeti u drugu kategoriju. No što se dogodilo s Xeroxovim računalima ili Heinzovom salsom? Je li Hewlett-Packard/Compaq osobno računalo iPAQ Pocket premašilo ručno računalo Palm, ili je li Bayerov acetaminofen nadmašio Tylenol? Je li Amazonova elektronika jednako uspješna kao Amazonove

knjige? Prečesto kompanija uvodi neku verziju proizvoda koji radi netko drugi i time na kraju gubi u odnosu na postojeće vođe u toj kategoriji.

Bolji bi izbor bilo ustanoviti novo ime za novi proizvod, a ne prenositi ime kompanije i svu njegovu prtljagu. Ime kompanije stvara osjećaj o većoj količini istoga, a ne o nečemu novom. Neke kompanije to znaju. Toyota je svoj skupi automobil odlučila nazvati Lexus, a ne Toyota Upscale; Apple Computer nije svoje novo računalo nazvao Apple IV, već Macintosh; Levi's svoje nove hlače nije nazvao Levi's Cottons, već Dockers; Sony svoju novu videoigru nije nazvao Sony Videogame, već PlayStation; a Black & Decker nije svoje poboljšane alate nazvao Black & Decker Plus, već DeWalt. Stvaranje novog imena marke pruža više mogućnosti za uvođenje i širenje nove priče u odnosima s javnošću kako bi se privukli medijska pozornost i govorenje. Novoj je marki potrebna vjerodostojnost, a za uspostavljanje vjerodostojnosti odnosi s javnošću mnogo su bolji od oglašavanja.

No svako pravilo ima iznimaka. Richard Branson stavio je ime Virgin na nekoliko desetaka djelatnosti, uključujući Virgin Atlantic Airways, Virgin Holidays, Virgin Hotels, Virgin Trains, Virgin Limousines, Virgin Radio, Virgin Publishing i Virgin Cola. Ime Ralpa Laurena nalazi se na brojnim odjevnim predmetima te kućnom namještaju i potrepštinama. Ipak, kompanija se treba zapitati: koliko se može rastezati ime marke prije no što izgubi značenje?

Al Ries i Jack Trout, dva oštroumna marketinška mislioca, protive se većini proširenja proizvodne linije i marke; oni to smatraju razvodnjavanjem marke. Za njih, Coca-Cola bi trebala značiti dva i pol decilitra bezalkoholnog pića u glasovitoj Coke boci. Ali zatražite danas Coke, pitat će vas želite li Coca-Cola Classic, Caffeine Free Coca-Cola Classic, Diet Coke, Diet Coke with Lemon, Vanilla Coke, ili Cherry Coke - i, želite li je u limenci, ili u bočici? Prodavači su nekad znali što želite kad ste tražili Coke.

Određivanje cijene marke također je izazov. Kad je Lexus počeo upadati na Mercedesov teren u Sjedinjenim Državama, Mercedes nije kanio sniziti cijenu kako bi je uskladio s Lexusovom nižom cijenom. Ne, neki su Mercedesovi menadžeri čak predlagali da se cijena Mercedesa poveća, kako bi se pokazalo da Mercedes prodaje prestiž koji kupac ne može dobiti od Lexusa.

Ali, danas se smanjuju cjenovne razlike među markama. Vođeća marka u prošlosti je mogla bez problema zaračunati 15 do 40 posto više od prosječne marke; danas bi bila sretna da dobije 5 do 15 posto više. Kad je kvaliteta proizvoda bila neujednačena, htjeli smo platiti više za bolju marku. Danas su sve marke sasvim dobre. Čak je i vlastita marka prodavaonice dobra. Zapravo, vjerojatno je izrađuje nacionalna marka prema jednakim standardima. Pa zašto onda plaćati više (osim za reprezentativne marke poput Mercedesa) da bi se impresioniralo druge ljude?

U vrijeme recesije, odanost cijeni veća je od odanosti marki. Lojalnost kupaca možda ne odražava ništa više osim inercije ili nepostojanje nečega boljeg. Kako je netko primijetio, "Ne postoji ništa što popust od 20 posto ne može izliječiti."

Markama se u kompaniji bave menadžeri za marke. Ali Larry Light, stručnjak za marke, ne misli da se markama dobro upravlja. Evo njegove tužaljke; Marke ne moraju umrijeti. Mogu biti umorene. A marketinški Drakule isisavaju iz marki svaku kapljicu krvi.

S markama se cjenka, omalovažava ih se, trampe se i zlostavljaju. Umjesto da upravljamo imovinom koju marka predstavlja, dovodimo do samoubojstva marke samonanijetim ranama pretjeranog naglaska na cijenama i pogodbama.

Još je jedna bojazan da strukture upravljanja markom možda negativno djeluju na efikasno izvođenje postupaka upravljanja odnosima s javnošću. Kompanije su često pretjerano usredotočene i pretjerano organizirane na temelju svojih proizvoda i marki, a premalo se usredotočuju na dobro

upravljanje svojim kupcima. Nazovimo to *kratkovidnošću upravljanja markom*.

Heidi i Don Schultz, marketinški pisci, vjeruju da je model pakirane potrošne robe za stvaranje identiteta marke sve neprikladniji, naročito za uslužne tvrtke, tehnološke tvrtke, financijske organizacije, marke namijenjene drugim tvrtkama, pa čak i manje tvrtke koje se bave pakiranom robom široke potrošnje.<sup>22</sup> Oni upozoravaju da množenje medija i sustava za prenošenje poruka nagriza snagu masovnog oglašavanja. I potiču kompanije na primjenu drukčije paradigme za stvaranje svojih marki u novoj ekonomiji:

- Kompanije moraju razjasniti temeljne vrijednosti korporacije i stvoriti korporativnu marku. Kompanije poput Starbucks, Sonyja, Cisco Systemsa, Marriotta, Hewlett-Packarda, General Electrica i American Expressa stvorile su snažne korporativne marke; njihovo ime na proizvodu ili usluzi pobuđuje sliku kvalitete i vrijednosti.

- Kompanije se moraju koristiti menedžerima za marke radi obavljanja taktičkih poslova. Ali konačni uspjeh marke ovisi o tome da svatko u kompaniji prihvati i živi vrijednosni sklop marke. Istaknuti glavni direktori - kao što su Charles Schwab i Jeff Bezos - imaju sve veću ulogu u oblikovanju strategija za marke.

- Kompanije moraju izraditi sveobuhvatniji plan izgradnje marke kako bi stvorile pozitivno potrošačko iskustvo u svakoj dodirnoj točki - događanjima, seminarima, vijestima, telefonu, e-pošti, osobnim kontaktima.

- Kompanije trebaju definirati osnovnu srž marke koja će se izručivati gdje se god ona prodaje. Lokalne izvedbe mogu se varirati tako dugo dok pružaju osjećaj i iskustvo marke.

- Kompanije moraju upotrebljavati vrijednosni sklop marke kao osnovni pokretač svoje strategije, poslovanja, usluga i razvoja proizvoda.

- Kompanije svoju djelotvornost u stvaranju identiteta marke ne smiju mjeriti starim mjerama svijesti o marki, prepoznavanja i prisjećanja, već uz pomoć sveobuhvatnijeg skupa mjera, uključujući vrijednost koju percipiraju potrošači, zadovoljstvo potrošača, njihov postotak trošenja na marku, zadržavanje kupaca i zagovaranje kupaca.

# marketing na tržištu poslovne potrošnje

Većina marketinga je marketing usmjeren prema drugim tvrtkama (business-to-business, B2B), iako udžbenici i poslovni časopisi najviše pažnje poklanjaju marketingu na tržištu krajnje potrošnje (business-to-consumer, B2C). Ta nerazmjerna pažnja koju dobiva B2C opravdava se tvrdnjama da je (1) većina suvremenih marketinških pojmova nastala u području B2C te da (2) B2B marketeri mogu mnogo naučiti usvajajući B2C način razmišljanja. Iako su te dvije tvrdnje točne, B2B upravo ima vlastitu renesansu i možda B2C marketeri mogu mnogo naučiti od B2B postupaka. B2B se, naročito, usredotočuje na individualnog potrošača, a B2C sve više prelazi na način razmišljanja koji obuhvaća pojedinačan pristup svakom potrošaču.

Prodajno osoblje je najvažniji pokretač u B2B marketingu. Njegova se važnost ne može precijeniti, naročito kad prodaje složenu individualno prilagođenu opremu kao što su B-47 ili elektrane, ili kad prodaje velikim nacionalnim i globalnim klijentima. Današnje kompanije sve češće imenuju nacionalne i globalne *menadžere za klijente* koji upravljaju njihovim najvećim kupcima. Sustavi upravljanja klijentima u budućnosti će biti sve brojniji, jer sve više svjetskoga poslovanja biva koncentrirano u malobrojnijim ali većim kompanijama.

Ali danas su B2B kompanije također pod pritiskom da skupe prodajne posjete zamijene, gdje je to moguće, manje skupim kontaktnim kanalima kao što su telekonferencije i videokonferencije te komunikacije na internetskoj osnovi. Kako se videokonferencije usavršavaju, a njihovi troškovi smanjuju, kompanije će smanjivati broj terenskih posjeta kupcima te prištedjeti sebi visoke troškove prijevoza, hotela, hrane i razonode na putu.

Još jedan element koji bi mogao smanjiti ulogu prodajnog osoblja je razvoj tržišne razmjene na mrežnoj osnovi. Cjenovne razlike - naročito za sirovinske materijale i komponente - postat će vidljivije, otežavajući prodavačima da utječu na kupce kako bi platili više od tržišne cijene. (Vidjeti Prodajno osoblje i Prodavanje.)

# marketing odnosa

Jedna od najdragocjenijih stvari za tvrtku su njezini odnosi - s kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, distributerima, zastupnicima i trgovcima na malo. *Kapital odnosa* tvrtke je zbroj znanja, iskustva i povjerenja koje tvrtka ima sa svojim partnerima potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima i distributerima. Ti odnosi često vrijede više od fizičke imovine kompanije. Odnosi određuju buduću vrijednost tvrtke.

Svaki “kiks” u tim odnosima naškodit će radu i uspješnosti kompanije. Tvrtka treba voditi *bodovnu listu odnosa* koja opisuje prednosti, slabosti, mogućnosti i opasnosti u pogledu odnosa. Vaša tvrtka treba brzo reagirati i popraviti svaki važan ali klimav odnos.

Tradicionalan transakcijski marketing (TM) obično je zanemarivao odnose i izgradnju odnosa. Smatralo se da je kompanija neovisna jedinica koja neprekidno manevrira kako bi za sebe osigurala najpovoljnije uvjete. Kompanija je bila spremna mijenjati dobavljače ili distributere ako je od toga imala neku neposrednu prednost. Pretpostavljala je kako je sasvim normalno da će zadržati svoje postojeće kupce pa je najviše energije trošila na stjecanje novih kupaca. Kompanija je zanemarivala međuovisnost svojih najvažnijih držatelja prava i njihove uloge u utjecanju na njezin uspjeh.

**Marketing odnosa (ili relacijski marketing, RM) označava važan paradigmatički pomak u marketingu, od razmišljanja isključivo u kategorijama konkurencije i konflikta prema razmišljanju u kategorijama uzajamne međuovisnosti i suradnje.** On prepoznaje važnost suradnje različitih strana - dobavljača, zaposlenika,

## RELACIJSKI MARKETING I 4P

### *Proizvod*

- Više je proizvoda prilagođeno preferencijama potrošača.
- Novi proizvodi razvijaju se i oblikuju u suradnji s dobavljačima i distributerima. *Cijena*
- Kompanija će odrediti cijenu na temelju odnosa s kupcem te skupa svojstava i usluga koje je kupac naručio.
- U marketingu namijenjenom drugim poduzećima ima više pregovaranja zato što su proizvodi često oblikovani za svakog kupca posebno.

### *Distribucija*

- RM daje prednost izravnom marketingu usmjerenom na kupca, smanjujući time ulogu posrednika.
- RM daje prednost nuđenju alternativa kupcima kako bi mogli odabrati način na koji žele naručivati, plaćati, preuzimati, instalirati te čak popravljati proizvod.

### *Komunikacije*

- RM zastupa individualnije komuniciranje i dijalog s kupcima.
  - RM zastupa integriranije marketinške komunikacije kako bi kupci dobili jednako obećanje i predodžbu.
  - RM stvara privatne poslovne mreže (ekstranet) s velikim kupcima kako bi se olakšali razmjena informacija, zajedničko planiranje, naručivanje i plaćanje.
- distributera, zastupnika, trgovaca na malo - kako bi se ciljanim potrošačima pružila najveća vrijednost. Ovo su glavna obilježja marketinga odnosa:
- Usredotočuje se na partnere i potrošače, a ne na proizvode kompanije.
  - Zadržavanju i razvoju kupaca daje veći naglasak nego stjecanju kupaca.

- Oslanja se na multifunkcionalne timove, a ne na rad na razini odjela.
- Oslanja se više na slušanje i učenje nego na pričanje.

Marketing odnosa zahtijeva nove postupke unutar 4P elementa (vidjeti okvir i Marketinški miks).

Pomak prema marketingu odnosa ne znači da kompanije potpuno napuštaju transakcijski marketing. Većina kompanija treba se služiti mješavinom pristupa transakcijskog i relacijskog marketinga. Tvrtnke koje prodaju na velikim potrošačkim tržištima primjenjuju veći postotak TM-a, dok tvrtke s manjim brojem kupaca primjenjuju veći postotak RM-a.

# marketing zasnovan na bazi podataka

U srži upravljanja odnosima s potrošačima nalazi se marketing zasnovan na bazi podataka. Vaša tvrtka treba napraviti posebne baze podataka o potrošačima, zaposlenicima, proizvodima, uslugama, dobavljačima, distributerima, zastupnicima i trgovcima na malo. Baze podataka olakšavaju marketerima pripremu relevantnih ponuda za individualne kupce.

Kod stvaranja potrošačke baze podataka, morate odlučiti koje ćete informacije skupljati.

- Najvažnije informacije odnose se na *povijest transakcija* svakog kupca. Saznanja o tome što je potrošač dotad kupovao dat će vam mnoge nagovještaje o tome što bi ga moglo zanimati idući put.

- Može vam koristiti skupljanje *demografskih* informacija o svakom kupcu. U slučaju potrošača, to znači dob, obrazovanje, dohodak, veličinu obitelji i druge attribute. U slučaju poslovnih kupaca, to znači položaj na poslu, odgovornosti radnog mjesta, odnose na radnome mjestu i adrese za kontakte.

- Možete htjeti dodati i *psihografske* informacije, koje opisuju aktivnosti, interese i nazore individualnih potrošača te kako razmišljaju, odlučuju i utječu na druge ljude.

Druga je teškoća doći do tih informacija. Obučavate svoje prodajno osoblje da skuplja i unosi korisne informacije u kupčev dosje nakon svakog posjeta. Vaši telemarketeri mogu skupljati dodatne informacije telefonski od potrošača ili agencija za ocjenu kreditne sposobnosti.

Treća je teškoća održavati i ažurirati informacije. Oko 20 posto informacija u vašoj potrošačkoj bazi podataka može svake godine zastarjeti. Vaši telemarketeri trebaju svakog radnog dana telefonirati uzorku potrošača kako bi ažurirali informacije.

Četvrta je poteškoća upotreba tih informacija. Mnoge kompanije ne upotrebljavaju informacije koje imaju. Lanci supermarketi imaju brda podataka iz skenera o kupnjama pojedinih kupaca, ali propuštaju se koristiti tim informacijama za individualni marketing. Banke prikupljaju obilje transakcijskih informacija koje većinom ostaju neanalizirane. Najmanje što kompanije mogu učiniti jest angažirati osobu vještu *rudarenju podataka*. Koristeći se razvijenim statističkim metodama, kopač podataka mogao bi otkriti zanimljive trendove, segmente i prilike.

Uz sve te koristi, zašto se više kompanija ne služi marketingom na temelju baze podataka? Sve je to skupo. Savjetnica Martha Rogers iz Peppers & Rogers Groupa ne poriče te troškove: **Stvaranje bogatog spremišta podataka može stajati milijune dolara za tehnologiju te s njom povezane promjene provedbe i procesa. Dodajte još nekoliko stotina tisuća za strategijsko savjetodavstvo, malo više za integriranje različitih podataka i pitanja upravljanja promjenama - i voilà, eto vam prilično velike investicije.**<sup>23</sup>

Očigledno, individualni marketing nije za svakoga. Nije za kompanije koje prodaju proizvode što se kupuju jedanput u životu, kao što je koncertni glasovir. Nije za masovne marketere poput Wrigleya, jer nema smisla skupljati individualne informacije o milijunima kupaca njegovih žvakaćih guma. Nije za kompanije s malim proračunima, iako se investicijski troškovi mogu nešto smanjiti.

Međutim, tvrtke kao što su banke, telefonske kompanije, tvrtke za poslovnu opremu i mnoge druge redovito prikupljaju mnogo informacija o pojedinačnim kupcima i distributerima. Prva kompanija u svakoj od tih djelatnosti koja se koristi marketingom na temelju baze podataka mogla bi ostvariti znatno konkurentsko vodstvo.

Uspješan marketing na osnovi baze podataka postaje sve ugroženiji zbog inherentnog sukoba



između interesa potrošača i kompanije (vidjeti okvir).

### ŠTO ŽELE KUPCI

- Želimo da kompanije nemaju previše osobnih informacija o nama.
- Bili bismo voljni reći nekim kompanijama o čemu bismo željeli biti informirani.
- Željeli bismo da nam se kompanije obraćaju samo s relevantnim porukama i medijima u prikladno vrijeme.
- Željeli bismo da možemo lako doći do kompanije telefonski ili putem e-pošte te da njezine reakcije budu brze.

### ŠTO ŽELE KOMPANIJE

- Želimo saznati mnogo stvari o svakom postojećem i potencijalnom kupcu.
- Željeli bismo ih mamiti ponudama, uključujući i one o kojima možda ništa ne znaju, ili ih u početku ne zanimaju.
- Željeli bismo doprijeti do njih na troškovno najefikasniji način bez obzira na njihove medijske sklonosti.
- Želimo smanjiti troškove izravnih telefonskih razgovora s njima.

Ironično je da, kako kompanije stječu veća saznanja o svakom kupcu da bi mogle davati relevantnije ponude, potrošači to smatraju narušavanjem privatnosti. Stvar pogoršavaju neželjena pošta, neželjeni telefonski pozivi i neželjena e-pošta. Sa sve većom zabrinutošću zbog privatnosti, koja će dovesti do zakonskog ograničavanja onoga što kompanije smiju znati o individualnim potrošačima i načina na koji mogu dopirati do njih, tvrtke će biti prisiljene vratiti se manje efikasnom masovnom marketingu i marketingu usmjerenom na transakcije.

Jedno je rješenje da se kompanije bave *dozvoljenim marketingom*, kakav zagovara Seth Godin.<sup>24</sup> Trebali biste pitati svoje kupce koje će informacije dati dobrovoljno, koje bi poruke prihvatili i kojim su kontaktnim medijima skloni.

# marketinška etika

Tvrtke često moraju birati između časnog puta i donošenja ispravne odluke, nasuprot nečasnom putu i izigravanju povjerenja svojih potrošača. Tylenol je postupio časno kad je netko neovlašteno preinačio njegove tablete. Smjesta je povukao i uništio sve zalihe. Intel je odabrao srednji put, jer je oklijevao zamijeniti čip koji je imao manji nedostatak. Ford povremeno ne postupa pošteno, poričući greške na nekim svojim automobilima.

Poslovna praksa često je izložena napadima zato što poslovne situacije rutinski donose teške etičke dileme. Možemo se vratiti klasičnim pitanjima Howarda Bowena o odgovornostima poslovne osobe:

Smije li obavljati prodaju na načine koji zadiru u privatnost ljudi, primjerice prodajom od kuće do kuće... ? Smije li primjenjivati metode koje uključuju bučno oglašavanje, povoljne prilike, nagrade, pokušarenje i druge taktike koje su u najmanju ruku dvojbena dobrog ukusa? Smije li primjenjivati taktike "visokog pritiska" za nagovaranje ljudi da kupuju? Smije li pokušavati ubrzati zastarjelost dobara iznoseći beskrajn niz novih modela i novih stilova? Smije li se utjecati motivima materijalizma, neopravdane potrošnje i održavanja društvenog nivoa i pokušavati ih ojačati?<sup>25</sup>

Najcjenjenije kompanije pridržavaju se kodeksa služenja interesima ljudi, a ne samo vlastitim interesima. Reputation Institute i Harris Interactive skupljaju ocjene javnosti o kompanijama koje najviše cijene. Prvih 15 u 2001. godini (tim redoslijedom) su Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble i United Parcel Service (UPS). Te kompanije na glasu su sa svojih proizvoda, razina usluge i korporativne filantropije. Njihov ugled i pouzdanost pridonose punjenju njihovih lisnica.

# marketinška imovina i resursi

Kompanije misle da imaju kompletan popis svoje imovine u bilancama stanja: fizičku imovinu, potraživanja od kupaca, obrtni kapital i slično. Ali njihova stvarna imovina su izvanbilančne stavke kao što su vrijednost njihovih *maraka, zaposlenika, distribucijskih partnera, dobavljača i intelektualnog znanja uključujući patente, zaštitne znakove i autorska prava.*

Trebate ići dalje te navesti svoje *osnovne sposobnosti i osnovne procese* kao imovinu. Strategija je u suštini način koji tvrtka odabire da bi povezala svoje sposobnosti, osnovne procese i drugu imovinu kako bi pobjeđivala u tržišnim bitkama.

Istodobno, nemojte ograničavati svoje traganje za prilikama započinjući od svoje imovine i resursa. Najprije prilike potražite izvan tvrtke, a potom pogledajte imate li, ili možete li privući, potrebne resurse i sposobnosti. Uvijek me impresionira spremnost kompanije 3M da pokuša iskoristiti perspektivnu mogućnost čak i ako im nedostaju potrebni resursi. Njih uvijek možete kupiti ili ugovoriti izvan tvrtke.

# marketinške uloge i umijeća

Uloga marketinškog odjela u previše je kompanija ograničena na izvođenje marketinških komunikacija. U istraživanju i razvoju izume proizvod, a marketing piše priopćenja za tisak i brine se za oglašavanje. Previše glavnih direktora smatra da marketing ulazi u igru tek nakon što je proizvod napravljen pa ga treba prodati. Marketingom se upravlja kao da je to jednokratni nastup, a ne dugotrajan posao.

U tom slučaju, bilo bi bolje imati dvije marketinške skupine, jednu za strategiju, a drugu za taktiku. Ako marketing nije tako ustrojen da može utjecati na korporativnu strategiju, njegova očekivanja neće biti ispunjena. Zapravo, ustvrdio bih kako je glavna uloga marketinga u kompaniji da bude pokretač korporativne strategije i izvršitelj obećanja koja je kompanija dala svojim kupcima.

Da bi se to dogodilo, kompanije moraju prijeći s *taktičkog* na *holistički* marketing.

- Kompanija treba proširiti svoja poimanja potreba i životnih stilova potrošača. Trebala bi prestati potrošača promatrati samo kao potrošača svojih tekućih proizvoda te početi vizualizirati šire načine usluživanja svojih potrošača.

- Kompanija treba procijeniti kako svi njezini odjeli utječu na zadovoljstvo potrošača. Djelovanje na potrošače je nepovoljno kad njihovi proizvodi stižu sa zakašnjenjem ili oštećeni, kad računi nisu točni, kad je usluga loša, ili kad nastane neka druga zabrljana situacija.

- Kompanija treba šire promatrati svoju djelatnost, njezine sudionike i njezin razvoj. Danas se mnoge djelatnosti približavaju i stapaju (npr. telekomunikacije, razonoda, kabel, mediji i softver), donoseći nove mogućnosti i nove opasnosti svakom granskom sudioniku.

- Kompanija treba procijeniti utjecaj svojih postupaka na sve svoje imatelje prava - potrošače, zaposlenike, distributere, trgovce i dobavljače - a ne samo na dioničare. Svaka otuđena skupina imatelja prava može prouzročiti poremećaje u planovima i napredovanju kompanije.

Koje bi, dakle, trebale biti najvažnije uloge marketera u pogledu potrošača? Barem ove sljedeće:

- Otkrivanje i ocjenjivanje novih mogućnosti.
- Razrađivanje percepcija, preferencija i zahtjeva potrošača.
- Prenosjenje želja i očekivanja potrošača dizajnerima proizvoda.
- Briga o tome da se narudžbe potrošača ispunjavaju korektno i isporučuju na vrijeme.
- Provjeravanje jesu li potrošači dobili odgovarajuće upute, obučavanje i tehničku pomoć za upotrebu proizvoda.
- Održavanje kontakta s potrošačima nakon prodaje kako bi bili sigurni da su oni zadovoljni.
- Prikupljanje ideja potrošača o poboljšavanju proizvoda i usluga te njihovo upućivanje u odgovarajuće odjele.

Koja su marketinška umijeća potrebna marketerima da bi mogli ispunjavati svoju ulogu? J. S. Armstrong, profesor na Wharton Schoolu, University of Pennsylvania, navodi sljedeća umijeća: *prognoziranje, planiranje, analiziranje, stvaranje, odlučivanje, motiviranje, komuniciranje i provođenje*. Ta umijeća tvore ono što nazivamo *marketinškom sposobnošću*, i kompanije se ogledaju upravo za tom marketinškom sposobnošću kad traže potpredsjednika zaduženog za marketing.

# marketinški miks

Marketinški miks opisuje skup sredstava koja uprava može upotrijebiti da bi utjecala na prodaju. Tradicionalna formulacija ima četiri elementa: proizvod, cijenu, mjesto i promociju (naziva se 4P-*product, price, place, promotion*).

Od samog su se početka postavljala pitanja o takvoj formulaciji marketinškog miksa.

- Kompanije koje proizvode parfeme htjele su dodati pakovanje kao peti element. Zaštitnici 4P-a rekli su da je pakovanje već u shemi, u okviru proizvoda.

- Direktori prodaje pitali su je li prodajno osoblje izostavljeno zato što započinje sa S (sales). Ne, rekli su zaštitnici, prodajno osoblje je promotivno sredstvo, zajedno s oglašavanjem, unapređenjem prodaje, odnosima s javnošću i izravnim marketingom.

- Direktori usluga pitali su jesu li usluge u marketinškom sklopu, ili su i one izostavljene zato što im je prvo slovo S (services). Na to su zaštitnici rekli da su usluge dio proizvoda. Kako su usluge postajale sve važnije, marketeri usluga predložili su da se prvobitnoj formulaciji 4P dodaju još tri P-a, tj. *personnel, procedures* i *physical evidence* (osoblje, procedure i fizičko svjedočanstvo). Tako bi uspjeh nekog restorana ovisio o njegovu osoblju, procesima posluživanja hrane (bife, brza hrana, stolovi sa stolnjacima itd.) te njegovu fizičkom izgledu i svojstvima restorana.

- Neki su predlagali dodavanje *personalizacije* marketinškom sklopu. Marketer mora odlučiti koliko će personalizirati proizvod, cijenu, mjesto i promociju.

- U mome slučaju, ja sam predložio dodavanje politike i odnosa s javnošću, jer i to može utjecati na sposobnost prodavanja svake tvrtke.

- Svojedobno sam također predložio bijeg iz zatvora slova P redefiniranjem osnovne funkcije svakoga:

Proizvod = konfiguracija

Cijena = vrednovanje

Mjesto = olakšavanje

Promocija = simbolizacija

Kritike koje se više tiču suštine kažu da 4P predstavlja prodavačev način razmišljanja, a ne kupčev način razmišljanja. Robert Lauterborn predložio je da bi prodavači trebali najprije raditi sa 4C, a tek onda uspostaviti 4P.<sup>26</sup> Ta 4C su *customer value* - potrošačka vrijednost a ne proizvod, *consumer cost* - potrošački troškovi a ne samo cijena, *convenience* - praktičnost a ne mjesto i *communication* - komunikacija a ne promocija.

Kad tržiatelj jedanput promisli o 4C za ciljanog potrošača, postaje mnogo lakše uspostaviti 4P.

Svaki od četiri elementa P mogu se međusobno zamjenjivati u poticanju prodaje. Trgovac automobila prodavao je automobile uz 10 ljudi u prodaji i normalne razlike u cijeni. Prodaja mu je bila slaba. Tada je osoblje smanjio na pet prodavača i znatno snizio cijene automobila. Počeo je sjajno poslovati. Slično tome, Jeff Bezos, glavni direktor Amazona, smanjio je izdatke za oglašavanje i snizio cijene knjiga - i Amazonova je prodaja uvelike povećana.

Ta je četiri elementa teško postaviti u određeni sklop zbog njihova uzajamnog djelovanja.

Uzmimo proizvod i mjesto:

- Recimo da je proizvod 0, a mjesto je 1. Koliko je  $0 \times 1$ ? Odgovor = 0.

- Recimo da je proizvod 1, a mjesto je 0. Koliko je  $1 \times 0$ ? Odgovor = 0.

- Recimo da je proizvod 1 i mjesto je 1. Koliko je  $1 \times 1$ ? Odgovor = 3.

Odabiru se ona marketinška sredstva koja odgovaraju fazi *vijeka trajanja proizvoda*.

Primjerice, oglašavanje i publicitet dat će najbolje rezultate u fazi uvođenja proizvoda; njihov je zadatak stvoriti svijest kupaca o proizvodu i zanimanje za nj. Unapređenje prodaje i osobna prodaja postaju važniji u fazi zrelosti proizvoda. Osobna prodaja može povećati spoznaju kupaca o prednostima vašeg proizvoda i uvjerenje da ga vrijedi kupiti. Unapređenje prodaje najdjelotvornije je za poticanje sadašnjih kupnji. U fazi opadanja tvrtka treba nastaviti s unapređenjem prodaje, ali smanjiti oglašavanje, publicitet i osobnu prodaju.

Potpredsjednik zadužen za marketing u jednoj velikoj europskoj zrakoplovnoj tvrtki želio je povećati udio kompanije u zračnom prometu. Njegova je strategija bila postići zadovoljstvo kupaca uz pomoć bolje hrane, čistih kabina, bolje osposobljenog osoblja i nižih tarifa. No nije imao ovlasti za te stvari. Odjel za opskrbu hranom birao je hranu koja je sputavala troškove prehrane; odjel za održavanje birao je servise za čišćenje koji su obuzdavali troškove čišćenja; odjel za ljudske resurse birao je posadu ne vodeći računa o tome jesu li po prirodi srdačni; financijski odjel određivao je cijene karata. Budući da su ti odjeli općenito promatrali stvari sa stajališta troškova ili proizvodnje, potpredsjednik za marketing bio je osujećen u stvaranju integriranog marketinškog miksa.

Na odabir sredstava utječe i veličina kompanije. Tržišni lideri mogu sebi dopustiti više oglašavanja, a štedljivije se služe pospješivanjem prodaje. Manji konkurenti, nasuprot tome, agresivnije primjenjuju unapređenje prodaje.

Marketeri dobara za široku potrošnju obično daju prednost oglašavanju pred osobnom prodajom, a marketeri koji prodaju drugim tvrtkama postupaju obratno. Ali, oba su načina potrebna na oba tipa tržišta. Marketeri u širokoj potrošnji koji naglašavaju *strategije guranja* trebaju svoje prodajno osoblje da uvjere trgovce na malo ili distributere da drže, promiču i prodaju proizvod kompanije krajnjem korisniku. Nasuprot tome, marketeri u širokoj potrošnji koji naglašavaju *strategije privlačenja* uvelike se oslanjaju na oglašavanje i promotivne prodaje kako bi privukli kupce u prodavaonice.

Da bi marketing bio uspješan, marketinškim sklopom morate upravljati na integrirani način. Pa ipak, u mnogim kompanijama, odgovornost za različite elemente marketinškog miksa nalazi se u rukama različitih pojedinaca ili odjela.

# marketinški planovi

Vaša tvrtka treba viziju, vizija zahtijeva strategiju, strategiji je potreban plan, a plan traži akciju. Jedna japanska poslovica kaže: Vizija bez akcije je sanjarenje. Akcija bez vizije je noćna mora.

Trebate pripremiti detaljan marketinški plan. Ali logičnije je to nazvati *planom bitke*. Plan vam mora uliti pouzdanje da ćete dobiti rat prije no što se upustite u prvu bitku. Ako ne uvodite nešto bolje, novije, brže, ili jeftinije, ne biste trebali ni ulaziti na tržište.

Marketinški plan sastoji se od šest faza: situacijske analize, ciljeva, strategije, taktike, proračuna i kontrole.

1. *Situacijska analiza*. Tu kompanija istražuje *makrosile* (ekonomske, političko-zakonske, sociokulturne, tehnološke) i *aktere* (tvrtku, konkurente, distributere i dobavljače) te ambijent u kojem se nalazi. Radi analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT). No redosljed bi zapravo trebalo obrnuti (prijetnji, prilika, slabosti, snaga), tako da se ide izvana prema unutra, a ne iznutra prema van. Inače se prevelika važnost može pridati unutarnjim činiteljima te ograničiti spoznaje o opasnostima i prilikama samo na one koje odgovaraju prednostima kompanije.

2. *Ciljevi*. Kompanija, prepoznavši svoje najbolje prilike na temelju situacijske analize, rangira te prilike te određuje ciljeve i rokove za njihovo postizanje. Također postavlja ciljeve u vezi s imateljima prava, svojim ugledom, tehnologijom i drugim važnim stvarima.

3. *Strategija*. Svaki se cilj može pokušati ostvariti na mnogo načina. Zadatak je strategije da odabere najefikasniji tok djelovanja za postizanje ciljeva.

4. *Taktika*. Strategiju treba vrlo detaljno razraditi u pogledu četiriju elemenata marketinškog miksa - proizvoda, cijene, mjesta i promocije (4P) te poslova koje će u kalendarskom vremenu obaviti konkretni pojedinci zaduženi za ostvarenje plana.

5. *Proračun*. Planirane akcije i poslovi kompanije zahtijevaju troškove koji, uzeti zajedno, čine proračun potreban za ostvarivanje njezinih ciljeva.

6. *Kontrola*. Kompanija mora odrediti razdoblja provjere i mjere koje će pokazati ostvaruje li se napredak prema zacrtanim ciljevima. Ako izvršenje zaostaje, kompanija mora revidirati svoje ciljeve, strategije ili postupke kako bi ispravila situaciju.

Vaša tvrtka, da bi olakšala proces planiranja, treba izraditi standardni format plana kojim će se služiti svi njezini sektori i proizvodne grupe. To će omogućiti da odjel za planiranje ili strategiju kontrolira, uspoređuje i ocjenjuje planove. Jedna velika multinacionalna korporacija ima odjel za planiranje, koji ocjenjuje različite planove prije njihova odobravanja. Taj odjel primjenjuje ovakve kriterije:

- Je li situacijska analiza potpuno dovršena?
- Jesu li ciljevi razumni i ostvarivi u svjetlu situacijske analize?
- Čini li se strategija adekvatnom za ostvarivanje navedenih ciljeva?
- Jesu li taktike dobro usklađene s navedenom strategijom?
- Je li očekivani povrat ulaganja dovoljan i vjerojatan?

Manjkavi planovi vraćaju se sektoru ili proizvodnim grupama na revidiranje prema predloženim smjernicama. Upotreba standardnog softvera za planiranje omogućuje planerima da brzo revidiraju svoje planove kao odgovor na kritike ili nepredviđene okolnosti. U naprednijem slučaju, kompanija izrađuje model za procjenjivanje kako će hipotetske revizije proračuna za oglašavanje, veličine prodajnog osoblja ili cijena utjecati na prodaje i profite. Hudson River Group, primjerice, ima

*simulatore marketinške strategije* za pojedine kompanije, kao pomoć pri usmjeravanju marketinških resursa kako bi oni bili najbolje iskorišteni.

Korisnost planiranja možda je manje sadržana u planu nego u procesu planiranja. Dwight Eisenhower je primijetio: **Pripremajući se za bitku, uvijek nalazim da su planovi beskorisni, ali je planiranje prijeko potrebno.**

Nijedan plan bitke ne uspijeva se održati u prvoj bitki. Potrebno ga je stalno revidirati kako se bitka odvija. Možda ćete morati mijenjati konstrukciju svoga zrakoplova dok ste u zraku.

Pripazite da ne potrošite više vremena pripremajući planove nego postižući rezultate. Profesor James Brian Quinn rekao je: **Dobar dio korporativnog planiranja... nalik je ritualnom plesu za prizivanje kiše. Nema nikakva utjecaja na vrijeme koje iza njega slijedi.**

Plan bitke nije ništa ako se ne razvije u rad. Planirajte svoj rad i radite svoj plan. Marketinški planovi neće donijeti ni dolar profita ako ih ne provedete. Ali, ne smijete pobrkati gibanje s akcijom.

Pobjedničke kompanije su one koje rade više pravih stvari (efektivnost) i koje ih rade bolje (efikasnost).



# mediji

Kompanija se mora koristiti medijima. Ako se vaša tvrtka ne služi medijima, znači da, u svakom praktičnom smislu, ne postoji.

Među najvažnijim su medijima televizija, radio, novine, časopisi, katalozi, izravna pošta, telefon i izravno povezani mediji (online). Svaki medij ima prednosti i nedostataka u pogledu troškova, dosega, učestalosti i utjecaja. Oglašivačka agencija posvećuje čitav veliki odjel radu na pronalaženju najboljih medija za postizanje date razine dosega, učestalosti i učinka uz dati proračun. (Vidjeti Oglašavanje.)

Svojedobno je kompanija mogla doprijeti do 90 posto američke publike oglašavajući samo na televizijskim mrežama ABC, NBC i CBS. Danas je sretna ako ta tri medijska kanala dopru do 50 posto publike. Tvrtke moraju razdijeliti svoje proračune na desetke medijskih kanala i sredstava. Zato je ciljanje od presudne važnosti. Do masovnog se tržišta više ne može doprijeti jeftino.

Medijski ljudi stalno traže nova medijska sredstva koja su troškovno efikasnija ili koja privlače veću pozornost. Sada vaše oglase stavljaju na balone i trkaće automobile, u dizala, javne zahode i uz benzinske crpke. No kako se oglasi množe postoji opasnost da će biti manje zamijećeni.

Vaša medijska efikasnost može se znatno povećati prelaskom na marketing zasnovan na bazama podataka. Ne samo da ponude možete slati odabranim članovima u svojoj potrošačkoj bazi podataka, već možete kupovati dodatna imena od posrednika za popise. Ti posrednici nude tisuće popisa, recimo žene na direktorskim položajima koje zarađuju više od 100.000 dolara, profesori biznisa koji predaju marketing i vlasnici motocikla. Možete testirati uzorak imena s perspektivnog popisa. Ako je stopa odgovora visoka, kupite više imena s popisa; ako je niska, nemojte upotrijebiti taj popis. Do odabranih potencijalnih kupaca možete doći telefonski, poštom, telefaksom ili e-poštom. Dobra je novost što možete mjeriti povrat svoje investicije u oglašavanje. **Budućnost medija nije u većoj količini emitiranja, već u više uže usmjerenog prenošenja poruka.**

# međunarodni marketing

Tvrtka koja ovlada samo svojim domaćim tržištem, jednoga će ga dana izgubiti. Neumitno će doći jaki inozemni konkurenti i uputiti izazov vašoj kompaniji. Danas je to poslovanje bez granica.

Za tvrtku je jedan od najboljih puteva rasta da postane regionalna ili globalna. Ali većina kompanija skanjuje se ići u inozemstvo. Tamo vide zapreke i rizike koji proizlaze iz carina, jezičnih razlika, kulturnih razlika, opasnosti od devalvacije i devizne kontrole te podmićivanja.

No postoje i probici. Idući u inozemstvo, tvrtke zapravo diverzificiraju svoje rizike time što ne ovise samo o tržištu jedne zemlje. Ustvari, tržište za njihove proizvode i usluge možda je kod kuće zrelo, dok u inozemstvu raste. K tome, te će tvrtke dobiti poticaje za poboljšavanje svojih proizvoda, jer se nadmeću u novim situacijama protiv novih konkurenata.

Ali, tvrtke moraju prilagoditi svoje proizvode i marketinški sklop kad idu u inozemstvo. Asea Brown Boveri (ABB) ima ovaj slogan: **Mi smo globalna tvrtka koja je posvuda lokalna.** Royal Ahold, veliki nizozemski trgovac hranom na malo, ima filozofiju za marku: **Sve što kupac vidi, mi lokaliziramo. Sve što ne vidi, globaliziramo.**

Kad daje ime novim proizvodima, kompanija se mora pobrinuti da njezino novo ime uspješno putuje inozemstvom. Chevrolet je svoj novi automobil nazvao *nova*, ne znajući da u Latinskoj Americi *no va* znači “ne ide”.

Kompanije se obično razvijaju globalno u pet faza: (1) pasivno izvozeći, (2) aktivno izvozeći posredstvom distributera, (3) otvarajući predstavništva prodaje u inozemstvu, (4) podižući tvornice u inozemstvu i (5) osnivajući regionalne uprave u inozemstvu.

Šireći se u inozemstvu, kompanije u početku obično primjenjuju labavu administrativnu kontrolu, uzdajući se radije u svoje poduzetničke menadžere u pojedinim zemljama. Poslije počinju nametati određenu stratešku kontrolu kojoj je cilj standardizirati globalne procese planiranja i odlučivanja.

Tvrtke moraju pomno birati strane distributere. Trebaju vrlo jasno definirati rad distributera i poznavati zakone svake zemlje koji se odnose na tretman distributera. Distributerima treba dati adekvatne poticaje da razvijaju tržište što je brže moguće.

Kompanije najbolje uspijevaju kad uoče neko veliko ciljno tržište potrebe kojega postojeći prodavatelji ne zadovoljavaju. Osmišljavanjem novih vrijednosti za to ciljno tržište koje je teško kopirati i formiranjem snažne korporativne kulture koja će služiti tom tržištu, kompanija ima dobre izgleda za uspjeh.

Tvrtke koje dolaze u zemlje u razvoju trebale bi ponuditi nove koristi ili uvesti svoje proizvode po nižoj cijeni, a ne dolaziti s jednakom ponudom kakvu daju kod kuće. Moraju biti svjesne odgovornosti za potencijalnu pogrešnu upotrebu svojih proizvoda zbog niske razine pismenosti ili loše kakvoće posredničkih kanala, kao i mogućeg krivotvorenja.

Kad tvrtka imenuje regionalne menadžere, javljaju se dva pitanja. Prvo je treba li regionalnu upravu smjestiti u sjedište tvrtke, ili u neki glavni grad u regiji. Drugo je trebaju li regionalni menadžeri zastupati interese uprave kompanije, ili menadžera pojedinih zemalja u regiji. Regionalno lociranje sjedišta utjecat će na njihovu orijentaciju.

Iako kompanija može dati veliku autonomiju menadžerima za pojedine zemlje, ipak može postići primjeren stupanj koordinacije uz pomoć korporativnog sustava za razmjenu informacija, smjernice i propise, regionalne linijske menadžere i direktore za pojedine proizvode u sjedištu kompanije.

Menadžeri za pojedine zemlje nisu svi jednaki. Oni na većim tržištima obično imaju više

autonomije i utjecaja. Veća tržišta često se odabiru kao središta izvrsnosti za obavljanje istraživanja i razvoja te lansiranje novih proizvoda. Također imaju velik utjecaj na menadžere za okolne manje zemlje.

Multinacionalne korporacije suočavaju se s teškim odlukama o tome kojim proizvodima dati naglasak u pojedinoj zemlji. Raspoređivanje proizvoda i novca za oglašavanje na različite zemlje mora se temeljiti na preferencijama potrošača i njihovoj kupovnoj moći, na snazi distribucije, pozicijama konkurenata i budućim ekonomskim uvjetima u svakoj zemlji.

Vrlo efikasne izvozno orijentirane kompanije vjerojatno će osvojiti tržišni udio u drugim zemljama. To će izazvati otpor uvriježenim interesima u obliku visokih carina i dampinških nameta. Takvim bi izvoznicima možda na kraju bilo pametnije da presele proizvodnju u zemlje koje se opiru uvozu.

Multinacionalna kompanija koja napusti zemlje s problemima, morat će na kraju napustiti sve zemlje. Bolje da razmisli o smanjivanju svoje prisutnosti u nekoj problematičnoj zemlji, nego o njezinu napuštanju.

Globalne kompanije moraju naučiti primjenjivati vezanu trgovinu. Mnoge su zemlje siromašne, ali će trgovati zamjenom robe. Naučite prihvaćati robu u zamjenu za svoje proizvode, ili zaboravite prodavanje toj zemlji. Pepsi-Cola je morala obećati Rusiji da će pomoći prodavati rusku votku u inozemstvu u zamjenu za prodaju Pepsi-Cole u Rusiji.

Kad kompanije ne uspiju u inozemstvu, najčešći su činitelji ovi:

- Nisu dovoljno dugo promatrale i apsorbirale novo tržište, niti učile o njemu.
  - Nisu pribavile pouzdane statističke podatke o novom tržištu.
  - Nisu definirale ciljnog korisnika.
  - Nisu prilagodile proizvod i/ili marketinški miks.
  - Nisu ponudile adekvatnu uslugu.
  - Nisu pronašle dobre strateške partnere.

# misija

Kompanije se osnivaju radi ostvarivanja neke misije. Svoju misiju formuliraju na različite načine:

- Dellova misija: **Biti najuspješnija računalna kompanija na svijetu u pružanju najboljega potrošačkog iskustva na tržištima koja uslužujemo.**
- Misija Mars Company: **Kupac je naš šef, kvaliteta je naš posao, a vrijednost je naš cilj.**
- McDonald'sova misija: **Naša je vizija biti najbolji restoran brze usluge na svijetu. To znači otvarati i voditi izvrsne restorane i pružati iznimnu kvalitetu, uslugu, čistoću i vrijednost.**

Virgin Atlantic Airways uspjeh djelomice zahvaljuje redefiniranju svoje djelatnosti kao razonode, a ne samo prijevoza. Virgin svojim putnicima pomaže da izbjegnu dosadu leta opskrbljujući ih osobnim videom, masažom, sladoledom i drugim užicima, koje su tek poslije počeli imitirati njegovi najveći konkurenti.

Johnson & Johnson odlučuje se za razvrstavanje svojih ciljeva po prioritetima: **Njegova su prva odgovornost kupci, druga zaposlenici, treća je zajednica, a četvrta imatelji prava.** Takav poredak prioriteta najbolji je način da se osiguraju profiti za dioničare, kao što J & J godinama dokazuje.

Većina iskaza o misijama sadrži umjesne fraze:

Ljudi su naša najvažnija imovina.

Bit ćemo najbolji u onome što radimo.

Namjeravamo nadmašiti očekivanja.

Namjeravamo ostvarivati iznadprosječne prinose za svoje dioničare.

Lijenčine će iskaz misije pripremiti tako što će sve to okupiti bilo kojim redom.

Stavite iskaz svoje misije na poledinu posjetnice kako biste podsjećali svoje ljude, potencijalne i postojeće kupce što simbolizira vaša tvrtka.

# mjerenje rezultata

Marketeri se tradicionalno usredotočuju na *prodaju, tržišni udio* i *stopu dobiti* radi zacrtavanja ciljeva i ocjenjivanja rezultata. Ali povećanja tržišnog udjela, iako su poželjna, traže dodatna ispitivanja. Jeste li stekli pravu ili pogrešnu vrstu kupaca? Pripadaju li vrsti kupaca koji ostaju, ili onima koji vole mijenjati dobavljače? Kupujete li ili stječete udio? Osvajate li sve veći udio tržišta koje se smanjuje? Razmislite o ovome:

- General Electric prije mnogo je godina otpustio jednog sektorskog menadžera zato što je povećao udio na tržištu vakuumskih cijevi, a trebao je osvajati tržište tranzistora.

- Jack Welch je, povlačeći se iz GE-a, rekao kako je pogriješio vjerujući da treba biti prvi ili drugi u svakoj djelatnosti, zato što to “navodi upravljačke timove da definiraju usko svoja tržišta ... te je stoga GE propuštao prilike i postizanje rasta.”

Usredotočenje na stope dobiti također može biti varljivo. Američki proizvođači automobila odupirali su se proizvodnji dobrih malih automobila zato što su zarade bile male. Japanci su krenuli na to tržište znajući da mogu osvojiti naklonost novih mladih kupaca koji će jednoga dana kupovati veće japanske automobile.

Vašoj je tvrtki potreban čitav skup dodatnih mjera za postavljanje ciljeva i mjerenje rezultata (vidjeti tekst u okviru).

Vaša tvrtka mora odrediti konkretnije ciljeve za rezultate i mjere za različita marketinška područja. Za servisnu potporu, mjerilo može biti “pravodoban popravak prvi put” kako biste izračunali, u postocima, koliko je puta serviser stigao na vrijeme i savršeno popravio proizvod. Za ispunjavanje narudžaba, možete mjeriti postotak “potpuno i točno ispunjenih narudžaba”.

## **MJERE ZA CILJEVE I REZULTATE**

- Postotak novih kupaca prema prosječnom broju kupaca.
- Postotak izgubljenih kupaca prema prosječnom broju kupaca.
- Postotak ponovno osvojenih kupaca prema prosječnom broju kupaca.
- Postotak kupaca u kategorijama vrlo nezadovoljni, nezadovoljni, neutralni, zadovoljni i vrlo zadovoljni.

- Postotak kupaca koji kažu da će ponovno kupovati od tvrtke.
- Postotak kupaca koji kažu da će tvrtku preporučiti drugima.
- Postotak kupaca koji kažu da proizvodima kompanije daju prednost u njihovoj kategoriji.
- Postotak kupaca koji točno raspoznaju namjeravano pozicioniranje i diferenciranje kompanije.
- Prosječna percepcija o kvaliteti proizvoda tvrtke u odnosu na najvećega konkurenta.
- Prosječna percepcija o kvaliteti usluga tvrtke u odnosu na najvećega konkurenta. Svaka kompanija mora utvrditi odgovarajuće poticaje za postizanje različitih ciljeva.

Kompanije moraju izbjegavati poticaje koji donose kratkoročan profit, ali dugoročno vode do gubitka potrošača. Plaćanje provizije prodavačima automobila navodi ih na manipuliranje kupcima kako bi ostvarili velik promet. Burzovni mešetari koji rade na proviziju motivirani su za prekomjernu kupoprodaju vrijednosnica svojih klijenata. Agenti osiguranja nastoje platiti najmanje moguće odštete. Telemarketeri su više plaćeni za brzinu nego za uslugu, a to može naškoditi stvaranju dugotrajnog odnosa.

Sustavi poticaja moraju se pomno nadzirati kako bi se izbjegle zloupotrebe.

# neopipljiva imovina

Suvremena bilanca stanja je laž! Ona izostavlja najvažniju imovinu poduzeća. Vjerojatno se 80 posto vrijednosti tvrtke nalazi u njezinoj neopipljivoj imovini, ali ona nije u knjigama. Vrijednost pogona, opreme, zaliha i obrtnoga kapitala tvrtke teško može odražavati njezinu stvarnu vrijednost.

Primjerice, gdje se nalazi *vrijednost marke* Coca-Cole u bilanci stanja kompanije? Vrijednost marke Coca-Cole procjenjuje se na 70 milijardi dolara. Gdje je *vrijednost njezine baze potrošača*? Zadovoljni potrošači koji opetovano kupuju od tvrtke čine njezinu glavnu imovinu. Gdje je *zaposlenička vrijednosti*? Ako imate bolje zaposlenike od konkurencije, to će značiti razliku između natprosječnih profita i prosječnih profita. Gdje je *partnerska vrijednosti* Lojalni dobavljači i distributeri mogu stvoriti kompaniju, a nelojalni je mogu uništiti. Gdje je *vrijednost znanja i intelektualnoga kapitala*? Patenti, autorska prava, zaštitni znakovi i licencije mogu biti među najvažnijom imovinom tvrtke.

Nikakvo čudo što često postoji golem jaz između tržišne kapitalizacije kompanije i njezine knjigovodstvene vrijednosti. Taj jaz odražava vrijednost neopipljive imovine. Primjerice, knjigovodstvena vrijednost AmericaOnlinea iznosila je 1999. godine samo 3,3 posto njegove tržišne kapitalizacije. Tako 97 posto AOL-ove vrijednosti nije bilo u bilanci stanja.

Kompanije bi mudro postupile kad bi počele utvrđivati i procjenjivati svu svoju marketinšku imovinu kao što su marke, odnosi s potrošačima, odnosi sa zaposlenicima, odnosi s distribucijskim kanalima, odnosi s dobavljačima i intelektualni kapital.

Kompanija bi trebala odabrati marketinške aktivnosti koje izgrađuju vrijednost njihove imovine zasnovane na tržištu.

Treba li vaša tvrtka uopće razmišljati o posjedovanju fizičke imovine? Posjedovanje fizičke imovine može biti opterećenje. Sve što tvrtka treba je *pristup* fizičkoj imovini. Poslovanje kao "posna" kompanija može zahtijevati *dekapitaliziranje* - povjeravanje poslova vanjskim tvrtkama i smanjivanje obrtnoga kapitala. Sara Lee Corporation, recimo, smatra da je bolje posjedovati marke (Champion, Coach, Hanes, Playtex, Hillshire Farm i druge) nego tvornice.

# odnosi s javnošću

Očekujem da će kompanije početi premještati više novca iz oglašavanja u odnose s javnošću. Oglašavanje gubi nešto od svoje nekadašnje djelotvornosti. Teško je doprijeti do masovne publike zbog fragmentacije publike. TV spotovi postaju sve kraći, prikazuju se u skupinama, sve se manje međusobno razlikuju, i potrošači ih zanemaruju. A najveći je problem što oglašavanju nedostaje vjerodostojnost. Javnost zna da reklame preuveličavaju i da su pristrane. Kad je najbolje, oglašavanje je veselo i zabavno; kad je najlošije, nametljivo je i nepošteno.

**Kompanije troše previše na oglašavanje, a premalo na odnose s javnošću.** Razlog: 9 od 10 agencija za odnose s javnošću u vlasništvu je oglašivačkih tvrtki. Reklamne agencije zarađuju više novca na oglasima nego na odnosima s javnošću. Zato ne žele da odnosi s javnošću prevladavaju.

Reklamne kampanje imaju prednost utoliko što su pod većim nadzorom od odnosa s javnošću. Medijski se prostor kupuje za oglase koji se pojavljuju u određeno vrijeme; oglase odobrava klijent i oni se pojavljuju točno onako kako su napravljeni. Odnosi s javnošću su, s druge strane, više nešto za što se molite nego što plaćate. Nadate se da će Oprah Winfrey u svome knjižnom klubu proglasiti vašu knjigu najčitanimom knjigom mjeseca; nadate se da će Morley Safer u jednom segmentu svoje emisije *60 Minutes* govoriti o tome zašto Europljani koji konzumiraju mnogo sira i ulja ostaju zdravi zahvaljujući crvenom vinu.

Stvaranje identiteta nove marke uz pomoć odnosa s javnošću traži više vremena i kreativnosti, ali na kraju može obaviti bolji posao od reklamiranja “velikog praska”. Odnosi s javnošću sastoje se od najrazličitijih sredstava za zaokupljanje pozornosti i stvaranje “konverzijske vrijednosti”. Ta su sredstva:

- Publikacije
- Događaji
- Vijesti
- Aktivnosti u zajednici
- Sredstva za stvaranje identiteta ● Lobiranje
  
- Društvena ulaganja.

Za Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Blackberry, Beanie Babies, Viagru i Nokiju većina nas nije saznala iz oglasa, već iz vijesti i prikaza u tisku ili na radiju i televiziji. O tim su nam proizvodima počeli govoriti prijatelji, a mi smo rekli drugim prijateljima. A ako o nekom proizvodu čujete od drugih ljudi, to ima mnogo veću težinu od čitanja o proizvodu u oglasu.

Tvrtka koja planira stvoriti novu marku treba pokrenuti pričanje o njemu, a to se postiže uz pomoć odnosa s javnošću. Kampanje odnosa s javnošću stajat će mnogo manje i stvorit će vjerojatno trajniju priču. Al i Laura Ries, u knjizi *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, uvjerljivo tvrde da je, kod lansiranja novog proizvoda, bolje započeti odnosima s javnošću, a ne oglašavanjem.<sup>27</sup> To je upravo obratno od razmišljanja većine kompanija kad lansiraju nove proizvode.

# oglašavanje

Ja (i većina ljudi) imam s oglašavanjem odnos ljubavi i mržnje. Da, zabavlja me svaki novi tiskani oglas Absolut votke: gdje će sakriti glasovitu bocu? I zabavlja me humor britanskih reklama i škakljivost francuskih oglasa. Čak mi ne izlaze iz glave neki reklamni zvučni efekti i melodije. Ali većina me oglasa ne zabavlja. Zapravo, aktivno ih ignoriram. Oni remete moje misaone procese. S nekima je još gore: iritiraju me.

Najbolji oglasi nisu samo kreativni, već i uvjerljivi. Sama kreativnost nije dovoljna. Oglašavanje mora biti više od samo umjetničkog oblika. Ali umijeće pomaže. William Bernbach, bivši direktor tvrtke Doyle, Dane & Bernbach, primijetio je: **Činjenice nisu dovoljne... Nemojte zaboraviti da je Shakespeare upotrebljavao neke prilično otrcane zaplete, a ipak je njegova poruka ostavljala izvanredan dojam.**

Čak i izvanredan oglašivački dojam mora se obnavljati, ili će zastarjeti. Coca-Cola ne može zauvijek nastaviti frazama kao što su To je ono pravo, Coca-Cola je to, ili Želim naučiti svijet da pjeva. Reklamna istrošenost je realnost.

Vodeći oglašivači imaju različita mišljenja o tome kako stvoriti djelotvornu reklamnu kampanju. Rosser Reeves iz reklamne agencije Ted Bates & Company zastupao je izravno povezivanje marke sa samo jednom prednošću, kao što R-O-L-A-I-D-S znači OLAKŠANJE. Leo Burnett radije je stvarao lik koji je izražavao prednosti ili osobnost proizvoda: Green Gianta, Pillsburyjeva Doughboya, Marlborova kaubojca i još neke mitske ličnosti. Agencija Doyle, Dane & Bernbach voljela je razvijati narativnu priču s epizodama usredotočenima na neki problem i njegov ishod: tako oglas Federal Expressa prikazuje osobu zabrinutu zbog toga hoće li nešto dobiti u obećano vrijeme, koju potom umiruje korištenje FedExova sustava dostave.

Cilj oglašavanja nije iznijeti činjenice o nekom proizvodu, već prodati rješenje ili san. Uputite svoje oglašivačke poruke aspiracijama potrošača. To čine Ferrari, Tiffany, Gucci i Ferragamo. Ferrarijev automobil ispunjava tri sna: društveno priznanje, slobodu i junaštvo. Sjetite se primjedbe osnivača Revlona Charlesa Revsona: "U svojoj tvornici proizvodimo ruž za usne. U svojim reklamama prodajemo nadu."<sup>28</sup>

Ali, obećanje sna samo pobuđuje u ljudima sumnjičavost prema oglašavanju. Oni ne vjeruju da će ih odabir određenog automobila ili parfema učiniti išta privlačnijima ili zanimljivijima. Stephen Leacock, humorist i pedagog, imao je cinično stajalište prema oglašavanju: **Oglašavanje se može opisati kao znanost zarobljavanja čovjekove inteligencije na dovoljno dugo vremena da uzmognete od nje dobiti novac.**

Oglasi prvenstveno stvaraju svijest o proizvodu, ponekad znanje o proizvodu, manje često sklonost prema proizvodu i, rjeđe, kupnju proizvoda. Zato oglašavanje ne može samo za sebe postići svrhu. Potrebno je nekad i unapređenje prodaje da se potakne kupnja. Možda će biti potreban prodavač da opširno opiše prednosti i zaključi prodaju.

Još je gore da mnogi oglasi nisu naročito kreativni. Većina se uopće ne zadržava u pamćenju. Uzmimo automobilske reklame. Tipičan oglas prikazuje novi automobil kako juri 180 kilometara na sat po planinskim zavojima. Ali u Chicagu nemamo planina. A brzina je ograničena na 100 kilometara na sat. Osim toga, ne sjećam se koji je automobil oglas prikazao. Zaključak: većina oglasa je rasipanje novca kompanije i mojeg vremena.



Većina oglašivačkih agencija optužuje klijente za nedostatak kreativnosti. Klijenti, razborito, traže od agencija da predlože tri oglasa, od umjerenog do otkačenog. No zatim se klijent najčešće odlučuje za umjeren i siguran oglas. Tako klijent ima određenu ulogu u uništavanju dobrog oglašavanja.

Kompanije bi morale postaviti ovo pitanje prije primjene oglašavanja: **Hoće li oglašavanje stvoriti zadovoljnije klijente nego što bi bili kad bi naša kompanija potrošila jednaku količinu novca za izradu boljeg proizvoda, poboljšanje usluge koju pružamo, ili stvaranje snažnijih iskustava s markom?** Želio bih da kompanije troše više novca i vremena na dizajniranje izvanrednog proizvoda, a manje na pokušaje psihološkog manipuliranja percepcijama preko skupih reklamnih kampanja. **Što je proizvod bolji, to se manje mora trošiti na njegovo oglašavanje.** Najbolja su reklama vaši zadovoljni kupci.

Što je jača lojalnost vaših kupaca, to manje morate trošiti na oglašavanje. Prvo, većina će vam se kupaca vratiti bez ikakva vašeg oglašavanja. Drugo, većina kupaca, zahvaljujući njihovom velikom zadovoljstvu, obavlja oglašavanje za vas. Uz to, oglašavanje često privlači potrošače sklone pogodbama koji će dolepršati i odlepršati u potrazi za povoljnom prilikom.

Postoje legije ljudi koji vole oglašavanje bilo ono djelotvorno ili ne. I ne mislim na one kojima treba televizijska reklama kako bi mogli otići na zahod dok gledaju sapunicu. Moj pokojni prijatelj i mentor, dr. Steuart Henderson Britt, strastveno je vjerovao u oglašavanje: **Poslovanje bez oglašavanja je poput namigivanja djevojci u tami. Vi znate što radite, ali nitko drugi to ne zna.**

Mantra oglašivačke agencije glasi: “Rano leći, rano ustati, raditi sve u šesnaest, oglašavati.”

Ali ja ipak savjetujem: Radite dobre oglase, a ne loše.

David Ogilvy je upozorio: **Nikad nemojte napisati oglas koji ne biste željeli da pročita vaša obitelj. Ne biste lagali vlastitoj ženi. Ne lažite mojoj.**<sup>29</sup>

Ogilvy je predbacivao izrađivačima oglasa koji su težili nagradama, a ne prodaji: **Oglašavanje... unizuju ljudi koji ga stvaraju, koji ne znaju ništa prodati, koji nikad u životu nisu ništa prodali... koji preziru prodavanje, kojih je životna misija da budu domišljati razmetljivci te koji prijevarom izmamljuju novac od klijenata kako bi se šepirili svojom originalnošću i genijem.**<sup>30</sup>

Oni koji vole oglašavanje mogu navesti mnoge slučajeve gdje ono sjajno uspijeva: cigarete Marlboro, votka Absolut, automobili Volvo. Bilo je uspješno i u sljedećim slučajevima:

- Jedna je kompanija objavila oglas za čuvara. Sljedeći je dan bila opljačkana.

- Ako mislite da se oglašavanje ne isplati - znamo da u Koloradu postoji 25 planina viših od Pikes Peaka. Možete li navesti jednu?

Oni koji se protive prevelikom oslanjanju na oglašavanje vole citirati Johna Wanamakera, poznatog u djelatnosti robnih kuća: **Znam da je polovica novca koji trošim na oglašavanje uzalud bačena; ali nikad ne mogu otkriti koja polovica.**

Kako biste trebali razrađivati svoje oglašavanje? Morate donositi odluke o pet elemenata oglašavanja: *misiji, poruci, medijima, novcu i mjerenju.*

Oglasi mogu imati jednu od četiri *misije* - **informirati, nagovoriti, podsjetiti, ili potkrijepiti** odluku o kupnji. Kod novog proizvoda, želite informirati i/ili nagovoriti. Kod starog proizvoda, poput Coca-Cole, želite podsjetiti. Kod nekih netom kupljenih proizvoda, želite otkloniti kupčeve sumnje i potkrijepiti odluku.

*Poruka* mora priopćiti osebnju vrijednost marke riječima i slikama. Svaku poruku treba iskušati na ciljanoj publici uz pomoć skupine od šest pitanja (vidjeti okvir).

*Medije* treba birati na temelju njihove sposobnosti da troškovno efikasno dopru do ciljnog tržišta. Uz klasične medije novina, časopisa, radija, televizije i jumbo plakata, postoji i jato novih medija, uključujući e-poruke, telefaks, telemarketere, digitalne časopise, oglašavanje u prodavaonicama te oglašavanje koje sada niče u dizalima nebodera i zahodima. Biranje medija postaje velik izazov.

### TEST OGLAŠIVAČKE PORUKE

1. Što je najvažnija poruka koju dobivate od ovog oglasa?
2. Što, prema vašemu mišljenju, oglašivač želi da saznate, povjerujete ili učinite?
3. Koliko je vjerojatno da će vas ovaj oglas potaknuti na poduzimanje sugeriranog čina?
4. Što u oglasu djeluje dobro, a što loše?
5. Kakvo raspoloženje oglas pobuđuje u vama?
6. Koje je mjesto najbolje da oglas dopre do vas - gdje je najvjerojatnije da ćete ga zapaziti i posvetiti mu pozornost?

Kompanija radi s medijskim odjelom oglašivačke agencije kako bi definirala koliko *dosega*, *učestalosti* i *utjecaja* oglašivačka kampanja treba postići. Želite, pretpostavimo, da vaša oglašivačka kampanja ostvari barem jednu izloženost za 60 posto ciljnog tržišta koje se sastoji od 1,000.000 ljudi. To je 600.000 izlaganja. Ali, želite da prosječna osoba vidi vaš oglas tri puta za vrijeme kampanje. To je 1,800.000 izlaganja. No možda će biti potrebno šest izlaganja da prosječna osoba tri puta zapazi vaš oglas. Tako trebate 3,600.000 izlaganja. I recimo da želite medijsko sredstvo snažnog utjecaja koje stoji 20 dolara za 1.000 izlaganja. Tada bi kampanja trebala stajati 72.000 dolara (20\$ x 3,600.000/1.000). Valja znati da bi vaša tvrtka mogla upotrijebiti jednak iznos kako bi doprla do više ljudi uz manju učestalost, ili do više ljudi uz pomoć medijskih sredstava manjeg utjecaja. Između dosega, učestalosti i utjecaja postoje uzajamni ustupci.

Sljedeći je *novac*. Do oglasnog se proračuna dolazi utvrđivanjem cijene odluka o dosegu, učestalosti i utjecaju. Taj proračun mora uzeti u obzir činjenicu da tvrtka treba platiti proizvodnju oglasa i druge troškove.

Dobrodošao bi trend bio da oglašivači plaćaju oglašivačke agencije na osnovi rezultata. To bi bilo opravdano zato što agencije tvrde da će njihove kreativne oglašivačke kampanje povećati prodaje kompanija. Stoga platite agenciji 18 posto provizije ako se prodaje povećaju, normalnih 15 posto provizije ako prodaja ostanu jednake i 13 posto provizije, uz upozorenje, ako prodaja pada. Agencija će, naravno, reći da su pad prodaje prouzročile druge sile, čak i kako bi pad bio veći da nije bilo oglašivačke kampanje.

Sada o *mjerenju*. Oglašivačke kampanje zahtijevaju prethodno mjerenje i naknadno mjerenje. Mogu se upotrijebiti pokusni oglasi kako bi se ispitala komunikacijska djelotvornost primjenom mjera prisjećanja, prepoznavanja ili uvjeravanja. Naknadna mjerenja nastoje izračunati komunikacijski ili prodajni utjecaj kampanje. To je, međutim, teško učiniti, naročito kod slikovnih oglasa.

Kako, primjerice, Coca-Cola može izmjeriti utjecaj slike boce Coca-Cole na zadnjoj stranici časopisa na koju je kompanija potrošila 70.000 dolara da bi djelovala na kupnje? Uz 70 centi za bocu i 10 centi profita po boci, Coca-Cola bi trebala prodati 700.000 dodatnih boca da pokrije 70.000 dolara troškova oglasa. Ja jednostavno ne vjerujem da će oglas prodati 700.000 dodatnih boca Coca-Cole.

Kompanije, naravno, moraju pokušati izmjeriti rezultate svakog oglasnog medija i sredstva. Ako internetske izravno povezane promocije privlače više potencijalnih kupaca od TV oglašavanja, prilagodite svoj proračun u njihovu korist.

Nemojte održavati fiksni raspored reklamnog proračuna. Preselite oglasni novac u medije koji donose najbolje reakcije.

Jedno je sigurno: reklamni se dolari uzalud rasipaju kad se troše na oglašavanje loših ili prosječnih proizvoda. Pepsi-Cola je potrošila 100 milijuna dolara za lansiranje Pepsi Onea - i pretrpjela neuspjeh. Zapravo, najbrži način da se dokrajči loš proizvod je njegovo reklamiranje. Više će ljudi brže iskušati proizvod i brže reći drugima koliko je loš ili neprimjenljiv.

Koliko biste trebali trošiti na oglašavanje?

Ako trošite premalo, trošite previše zato što to nitko ne zamjećuje. Milijun dolara za TV oglašavanje jedva će se zapaziti. A ako potrošite previše milijuna, trpjet će vaši profiti. Većina oglašivačkih agencija bori se za proračun "velikog praska" no to, iako se može zapaziti, gotovo uopće ne potiče prodaju.

Teško je izmjeriti nešto što se ne može mjeriti.

Stan Rapp i Thomas Collins dotiču korijen tog problema u knjizi *Beyond MaxiMarketing*: **Mi samo naglašavamo kako se istraživanja često maksimalno trude mjeriti irelevantne stvari, uključujući mišljenja ljudi o oglašavanju, ili njihova sjećanja na nj, umjesto njihovih postupaka koji su rezultat oglašavanja.**<sup>31</sup>

Hoće li se utjecaj i primjena masovnog oglašavanja smanjiti?

Mislim da hoće. Ljudi su sve ciničniji prema oglašavanju i obraćaju na nj sve manje pažnje. Sergio Zyman, bivši potpredsjednik Coca-Cole, koji je nekoć bio veoma široke ruke u tom pogledu, rekao je nedavno: Oglašavanje kakvo danas poznajete je mrtvo. Potom je iznova definirao oglašavanje: Oglašavanje je mnogo više od televizijskih oglasa - ono uključuje stvaranje identiteta marke, ambalažiranje, slavne glasnogovornike, sponzorstva, publicitet, usluživanje potrošača, način postupanja sa zaposlenicima, čak način na koji se vaša tajnica javlja na telefon.<sup>32</sup> Time zapravo definira marketing.

Jedno je veliko ograničenje oglašavanja činjenica da se ono sastoji od monologa.

Dokaza radi, većina oglasa ne sadrži telefonski broj ili adresu e-pošte kako bi se potrošaču omogućilo da reagira. Kakva izgubljena prilika za kompaniju da nauči nešto od potrošača! Marketinški savjetnik Regis McKenna primijetio je: **Svjedoci smo zastarijevanja oglašavanja. Novi marketing zahtijeva kružni postupak za povratne informacije; upravo taj element nedostaje u monologu oglašavanja.**<sup>33</sup>

# organizacija

Za koga bi trebala raditi središnjica tvrtke? Za sve druge ljude izvan glavnog ureda, naravno. Posao je središnjice pomagati im da budu najbolji što mogu. Robert Potter, bivši predsjednik Monsanto Chemical Companyja, rekao je: **Sektorski direktori plaćaju usluge središnjeg ureda iz vlastitih proračuna. Ako smatraju da previše plaćaju za pomoćno osoblje, jednostavno taj posao [središnjeg ureda] eliminiramo.**

Prodajni odjel nije čitava tvrtka, ali bolje bi bilo da je čitava tvrtka prodajni odjel. Nije svatko u tvrtki marketinški menadžer, ali svatko bi trebao biti u marketinškom menadžmentu. Upravo to spominje Hiroyuki Takeuchi u vezi s japanskim kompanijama: **Pedeset posto japanskih kompanija nema marketinški odjel, a devedeset ih posto nema nikakvu posebnu službu za istraživanje tržišta. Razlog je u tome što se smatra da je svatko marketinški specijalist.**

Kompanije su organizirane vertikalno, ali procesi su horizontalni. To je raskorak koji se *reinženjering* nada ispraviti imenovanjem interdisciplinarnih timova za upravljanje najvažnijim procesima. (Vidjeti Sučelja marketinškog odjela.)

Višesektorske kompanije obično su orijentirane prema proizvodu, a ne prema djelatnosti ili potrošaču. A ipak sektori mogu raditi proizvode koji odlaze istoj djelatnosti ili istom potrošaču. Siemens je u novije vrijeme fokusiran na četiri djelatnosti: bolnice, aerodrome, stadione i sveučilišne kampuse. Za svaku je djelatnost imenovao po jednog menadžera visokog ranga koji je ovlašten i odgovoran za orkestriranje međusektorske suradnje svake od tih djelatnosti.

# poduzetništvo

Poduzeća započinju od ideje u glavi poduzetnika. Poduzetnik je ispunjen strašću i energijom da stvori nešto novo. Poduzetnik je suvremeni ekvivalent pionira u traganju za novim granicama. Poduzetnici preuzimaju rizike uz vrlo male šanse. Njihov cilj nije toliko zaraditi novac, koliko napraviti nešto novo. A kad uspiju, stvaraju radna mjesta i dohodak za više ljudi.

Ali prema jednoj kineskoj poslovice, “Vrlo je lako otvoriti poduzeće, ali održati ga otvorenim vrlo je teško.” A radi se jako mnogo. **Imati vlastiti posao znači raditi 80 sati na tjedan kako biste mogli izbjeći rad za nekoga drugoga 40 sati na tjedan. (Ramona E. F. Arnett)**

Ako poduzetnik uspije, tvrtka se razvija. Nastupa uгода i stvara se rutina. Tvrtka se usredotočuje na svakodnevno poslovanje i efikasnost te postaje dobro podmazan stroj. Gubi se poduzetnička strast. Velika je opasnost da proizvodi i usluge tvrtke mogu postati sve nevažniji na promjenljivom tržištu. Velika je potreba održati poduzetnički duh živim.

Vaša tvrtka može njegovati poduzetnički duh na mnogo načina. Potičite ideje. Nagrađujte dobre ideje. Uspostavite sustav za skupljanje novih ideja. Uspostavite mehanizam nadmetanja. Svakih 90 dana okupite sve zaposlenike na “predstavu razmetanja idejama”, gdje zaposleni opisuju kako su došli do svojih novih ideja.

# potrošači

Sada živimo u ekonomiji potrošača, gdje je potrošač kralj. To je rezultat prekapacitiranosti proizvodnje. Nedostaje kupaca, a ne dobara.

Kompanije moraju naučiti kako od *izrade proizvoda u žarištu* prijeći na *posjedovanje kupca u žarištu*. Moraju postati svjesne činjenice da imaju novog šefa - kupca. Ako vaši ljudi ne razmišljaju o kupcu, uopće ne razmišljaju. Ako ne služe izravno kupcu, bolje da služe nekome tko to čini. Ako se ne brinu o vašim kupcima, učinit će to netko drugi.

Kompanije moraju smatrati kupca financijskom imovinom kojom treba upravljati i maksimalno je uvećavati kao i svaku drugu imovinu. Tom Peters smatra kupce "imovinom kojoj vrijednost raste". Oni su najvažnija imovina kompanije, a ipak se njihova vrijednost uopće ne nalazi u knjigama kompanije.

Spoznavanje vrijednosti te imovine nagnat će kompanije, valja se nadati, da preoblikuju svoj ukupni marketinški sustav kako bi osvojile *udio kupaca i vrijednost kupčeva životnog vijeka* uz pomoć portfelja svojih proizvoda i usluga i strategija stvaranja identiteta marke.

Peter Drucker je, prije više od 30 godina, naglašavao važnost razmišljanja o kupcu za uspjeh tvrtke. Rekao je da je svrha kompanije **stvoriti kupca. Stoga poduzeće ima dvije - i samo dvije - osnovne funkcije: marketing i inovacije. Marketing i inovacije donose rezultate: sve ostalo su troškovi.**<sup>34</sup>

L. L. Bean, tvrtka za naručivanje sportskih artikala poštanskim putem, u potpunosti posluje u skladu s kredom usmjerenosti na kupca: **Kupac je najvažniji posjetitelj u našim prostorima. On ne ovisi o nama - mi ovisimo o njemu. On nije autsajder u našem poslovanju - on je njegov dio. Mi ne činimo uslugu njemu uslužujući ga... on čini uslugu nama pružajući nam priliku da to radimo.**

Proizvodi dolaze i odlaze. Za poduzeće je izazov zadržati kupce dulje nego što zadržava svoje proizvode. Mora pozornije motriti *tržišni životni ciklus i kupčev tržišni ciklus* nego *životni ciklus proizvoda*. Netko je u Fordu to shvatio: **Ako kupci ne budu upravljali nama, neće ni našim automobilima.**

Nažalost, kompanije najveći dio napora ulažu u stjecanje novih kupaca, a nedovoljno u zadržavanje i razvijanje poslovanja koje im osiguravaju postojeći kupci. Poduzeća troše čak 70 posto svojih marketinških proračuna na privlačenje novih kupaca, dok 90 posto njihovih prihoda potječe od postojećih kupaca. Mnoge tvrtke gube novac na svojim novim kupcima u prvih nekoliko godina. Pretjerano se usredotočujući na stjecanje novih kupaca i zanemarujući postojeće, tvrtke bilježe stopu osipanja kupaca od 10 do 30 posto na godinu. Potom rasipaju dodatni novac na beskrajna nastojanja da privuku nove kupce ili ponovno osvoje bivše kupce koji će nadomjestiti one netom izgubljene.

Kompanije na nekoliko načina stavljaju naglasak na stjecanje kupaca na štetu zadržavanja kupaca. Uvode sustave naknade koji nagrađuju pribavljanje novih kupaca, a ne nagrađuju prodajno osoblje jednako vidljivo za zadržavanje i razvijanje postojećih klijenata. Na taj način prodavače uzbuđuje osvajanje novoga kupca. Kompanije se također ponašaju kao da će njihovi postojeći kupci ostati kod njih bez neke posebne pažnje i usluge.

Što treba biti naš cilj s kupcima? Prvo, pridržavajte se zlatnog pravila marketinga: *Tržite svojim kupcima onako kako biste željeli da oni trže vama*. Drugo, shvatite kako vaš uspjeh ovisi o vašoj sposobnosti da svoje kupce učinite uspješnima. Cilj vam mora biti da vašim potrošačima bude bolje.

Saznajite njihove potrebe i nadmašite njihova očekivanja. Jack Welch, umirovljeni glavni direktor GE-a, kaže to ovako: **Najbolji način za zadržavanje kupaca je da stalno smišljate kako im dati više za manje.**

I zapamtite, kupci sve više kupuju na temelju vrijednosti, a ne samo odnosa.

Nije dovoljno samo zadovoljiti svoje kupce. Biti zadovoljan nije više zadovoljavajuće. Poduzeća uvijek gube neke zadovoljne kupce. Ti kupci prelaze konkurentima koji ih mogu više zadovoljiti. Kompanija mora pružati više zadovoljstva od svojih konkurenata.

Iznimne kompanije stvaraju oduševljene kupce. One stvaraju *obožavatelje*. Uzmite za primjer Harley Davidson i kupca koji je rekao da bi se radije odrekao pušenja i drugih poroka nego bio bez Harleyja.

Tom Monaghan, milijarder, osnivač Domino's Pizze, želi svoje kupce pretvoriti u obožavatelje : **Svaki put kad vidim novoga kupca kako ulazi kroz vrata, vidim 10.000\$ urezano u njegovo čelo.**

Kako znate radite li dobru stvar za kupca? To se ne vidi u vašim profitima ove godine, već po mjestu koje zauzimate u kupčevim mislima i srcu. Tvrtke koje postojano osvajaju sve više mjesta u mislima i srcu neizbježno povećavaju svoj tržišni udio i rentabilnost.

Jedna je njemačka banka imala mnogo filijala širom Njemačke. Svaka je filijala namjerno održana malom. Direktor svake filijale imao je jedan zadatak: pomoći klijentima da povećaju svoje bogatstvo. Direktor filijale nije samo uzimao njihove depozite i davao zajmove. Direktor filijale učio ih je kako da štede bolje, investiraju bolje, uzajmljuju bolje i kupuju bolje. Svaka je filijala držala časopise s tim temama i nudila svojim klijentima besplatne seminare o investiranju, sve to zato da ih osposobi za akumuliranje većeg bogatstva.

Marketinško se razmišljanje mijenja, tako da sada više nije najvažnije pokušati ostvariti maksimalan profit na svakoj transakciji, već postići maksimalan profit od svakog odnosa. Budućnost marketinga nalazi se u *marketingu zasnovanom na bazi podataka*, gdje znamo dovoljno o svakom kupcu kako bismo davali relevantne i pravodobne ponude, prilagođene svakom kupcu i personalizirane. Umjesto da u svakoj osobi vidimo kupca, moramo u svakom kupcu vidjeti osobu.

No iako je važno dobro služiti svim kupcima, to ne znači da svi moraju biti usluženi jednako dobro. Svi su kupci važni, ali neki su važniji od drugih. Kupci se mogu podijeliti na one u kojima uživamo, one koje podnosimo i one kojih se gnušamo. Ali bolje ih je podijeliti u financijske kategorije: platinaste, zlatne, srebrne, željezne i olovne kupce. Bolji kupci trebaju dobivati više pogodnosti, i zato da ih dulje zadržimo, i zato da potaknu druge kupce na uzlaznu migraciju.

Jedna banka vodi klub u koji poziva samo svoje klijente s velikim položima. Održavaju se tromjesečni sastanci, djelomice društvene, a djelomice obrazovne naravi. Članovima se obraćaju financijski gurui, zabavljači i poznate osobe. Nipošto ne bi željeli izgubiti to članstvo zbog promjene banke.

Tvrtka treba klasificirati svoje potrošače na drugi način. Prva se grupa sastoji od *najrentabilnijih potrošača*, koji zaslužuju najviše tekuće pažnje. Druga su grupa *potrošači s najvećim mogućnostima rasta*, koji zavređuju najviše dugoročne pozornosti. Treća su grupa *najnestabilniji potrošači*, koji zahtijevaju pravodobnu intervenciju kako bi se spriječilo njihovo otpadništvo.

Ne treba, međutim, zadržavati sve kupce. Postoji i treća kategorija, koja se zove *najneugodniji potrošači*. Oni su ili nerentabilni, ili su profiti premali da bi pokrili vrijednost gnjavaže koju predstavljaju. Neke treba "najuriti". No prije nego što ih najurite, dajte im priliku da se poprave. Povećajte im naknade, smanjite im usluge, ili oboje. Ako ostanu, sada su rentabilni. Ako odu, iscrpljivat će vaše konkurente.

Neki su kupci rentabilni, ali teški. Oni mogu biti pravi blagoslov. Ako se možete domisliti kako zadovoljiti svoje najteže kupce, bit će lako zadovoljiti ostale.

Poklanjajte pozornost pritužbama potrošača. Nikad ne potcjenjujte moć gnjevnoga kupca koja može oštetiti vaš ugled. Ugled je teško izgraditi i lako izgubiti. IBM primanje pritužaba naziva veseljem. Kupci koji se žale najbolji su prijatelji tvrtke. Pritužba upozorava tvrtku na neki problem koji vjerojatno odvraća kupce i koji se, uzdajmo se, može riješiti.



# potrošačke potrebe

Izvorna mantra marketinga bila je - pronaći potrebe i ispuniti ih. Kompanija pronalazi potrebe slušajući što govore potrošači ili razgovarajući s njima, a zatim priprema odgovarajuće rješenje za svaku potrebu. Danas, međutim, postoji vrlo malo potreba za koje kompanije ne znaju ili kojima se ne bave. Pietro Guido, talijanski marketinški konzultant, napisao je knjigu *The No-Need Society* u kojoj to argumentira.

Ali postoji drugi odgovor na “društvo bez potreba” - naime, stvoriti nove potrebe. Sonyjev Akio Morita rekao je u svojoj knjizi *Made in Japan*: Mi ne uslužujemo tržišta. Mi stvaramo tržišta. Potrošači nisu nikad ni pomišljali na videorekordere, videokamere, telefakse, Palmove i tako dalje, dok nisu bili napravljeni.

Nove će se potrebe, naravno, pojaviti čak i kad su stare zadovoljene. *Događaji* mogu stvoriti nove potrebe. Tragedija 11. rujna 2001. povećala je potrebu za većom sigurnošću u zraku, opskrbi hranom i prijevozu i SAD su brzo odgovorile novim sigurnosnim mjerama. *Trendovi* mogu stvoriti nove potrebe, kao što je zanimanje za pomlađivanje. Kako ljudi postaju stariji, žele se osjećati i izgledati mlađe, a to vodi do kupovanja sportskih automobila, odlaska na plastičnu kirurgiju i upotrebe opreme za tjelesno vježbanje. Tako možemo razlikovati postojeće potrebe od latentnih potreba. Mudri marketeri pokušat će anticipirati sljedeću potrebu, a neće svoju pozornost ograničavati samo na današnju potrebu.

Ponekad je neka potreba zamagljena zato što kompanija ima previše ograničeno stajalište o potrošačima. Neke dogme čvrsto se ukorjenjuju, kao što je dogma kozmetičke industrije da žene u osnovi upotrebljavaju kozmetičke proizvode kako bi bile privlačnije muškarcima. Tada se pojavila Anita Roddick, koja je pokrenula Body Shop s pretpostavkom da mnoge žene žele proizvode koji će njihovoj koži pružiti dobru njegu. Dodala je još jednu vrijednost: da je mnogim ženama stalo do socijalnih pitanja pa će biti vjerne kompaniji koja o njima vodi računa.<sup>35</sup>

Greg Carpenter i Kent Nakamoto osporili su jednu od osnovnih pretpostavki marketera, naime da kupci inicijalno znaju što žele.<sup>36</sup> Zapravo, *nauče* što žele. A kompanije imaju snažnu ulogu u poučavanju kupaca tome što da žele. Pojedine rivalske marke dodaju nova svojstva svojim računalima, fotoaparatom i mobilnim telefonima za koja kupci možda ne znaju, niti su ih tražili, a u tom procesu kupci oblikuju bolju ideju o tome što žele. Takve kompanije nisu samo *pogonjene tržištem* (potrošačkim potrebama), već i *pogone tržište* (inovacijama). U tom smislu, konkurencija je manje utrka za zadovoljavanje potrošačevih potreba, a više utrka za definiranje tih potreba.

Jedan razlog zašto tvrtke koje prve dođu na tržište (poput Xeroxa ili Palma) često postižu održivo tržišno vodstvo sastoji se u tome što atributi koje na početku ugrađuju u svoje proizvode definiraju želje što su dotad bile pogrešno definirane. Potrošači smatraju da ti atributi definiraju određenu kategoriju. Konkurenti koji kasno stižu na tržište prisiljeni su pružati najmanje te attribute, kao i neke inovativne.

# potrošačko zadovoljstvo

Većina kompanija poklanja više pažnje svome tržišnom udjelu nego zadovoljstvu svojih potrošača. To je pogreška. Tržišni udio je natražna metrika; zadovoljstvo potrošača je dalekovidna metrika. Ako potrošačko zadovoljstvo počne popuštati, uskoro će uslijediti erozija tržišnog udjela.

Poduzeća trebaju motriti i poboljšavati razinu potrošačkog zadovoljstva. Što je veće zadovoljstvo potrošača, to je veće i njihovo zadržavanje. Evo četiriju činjenica:

1. Stjecanje novih kupaca može stajati 5 do 10 puta više od troškova potrebnih za zadovoljavanje i zadržavanje postojećih kupaca.

2. Prosječna kompanija gubi između 10 i 30 posto svojih kupaca svake godine.

3. Smanjivanje stope otpadništva kupaca za 5 posto može povećati rentabilnost za 25 do 85 posto, ovisno o djelatnosti.

4. Potrošačka stopa profita obično se povećava tijekom života zadržanog kupca.<sup>37</sup>

Jedna se kompanija hvalila da je 80 posto njezinih kupaca zadovoljno ili veoma zadovoljno.

To je zvučalo sasvim dobro, dok nije saznala da je njezin glavni konkurent postigao potrošačko zadovoljstvo od 90 posto. Postala je još malodušnija kad je čula da taj konkurent namjerava postići rezultat od 95 posto zadovoljstva.

Kompanije koje postižu visok stupanj zadovoljstva trebaju to razglasiti. J. D. Powers nekoliko je godina davao Hondi accord najvišu ocjenu za potrošačko zadovoljstvo i to je pridonijelo većim prodajama accorda. Dell je postigao najviše ocjene za zadovoljstvo za svoje računalne usluge i objavio to u svojim oglasima, pokazujući potencijalnim kupcima da mogu s povjerenjem naručiti od Delia računala na neviđeno.

Važnost nastojanja da se postigne visoka razina potrošačkog zadovoljstva naglašava se u oglasima kompanija. Honda kaže: **Naši su kupci tako zadovoljni djelomice zato što mi nismo.** Cigna oglašava, **Nikad nećemo biti 100 posto zadovoljni dok to ne budete i vi.** Ali nemojte tvrditi previše. Holiday Inn je prije nekoliko godina vodio kampanju koja je obećavala “Bez iznenađenja.” Pritužbe gostiju bile su tako velike da je slogan “Bez iznenađenja” postao predmetom izrugivanja pa ga je Holiday Inn brzo povukao.

Potrošačko zadovoljstvo nužan je, ali ne i dostatan cilj. Potrošačko zadovoljstvo nije pouzdan predskazatelj zadržavanja kupaca na izrazito konkurentskim tržištima. Tvrtke redovito gube određeni postotak svojih zadovoljnih kupaca. Zato se trebaju usredotočiti na zadržavanje kupaca. No i zadržavanje može zavesti u bludnju, recimo kad se temelji na navici ili nepostojanju alternativnih dobavljača. Kompaniji treba biti cilj visoka razina lojalnosti ili privrženosti potrošača. Lojalni kupci pakiranih artikala, primjerice, općenito plaćaju 7 do 10 posto više od nelojalnih kupaca.

Stoga cilj kompanije treba biti oduševiti kupce, a ne samo zadovoljiti ih. Vrhunske kompanije žele nadmašiti očekivanja potrošača i ostaviti smiješak na njihovu licu. Ali ako uspiju, to postaje norma. Kako tvrtka može nastaviti nadmašivati očekivanja nakon što ta očekivanja postanu vrlo velika? Koliko novih iznenađenja i užitka može stvoriti? Zanimljivo pitanje!

# povjeravanje poslova vanjskim tvrtkama

Vaša tvrtka može biti sjajna samo u nekoliko stvari. Za druge stvari angažirajte nekoga tko ih zna raditi bolje od vas. Povjeravanje poslova vanjskim tvrtkama u početku se odnosilo samo na sporedne stvari, kao što je čišćenje ureda i održavanje nasada. Ali današnja je mantra da tvrtka treba vanjskim izvođačima povjeriti sve što drugi mogu raditi bolje ili jeftinije. Tvrtke koje se bave pružanjem takvih usluga nude niže troškove i bolje rezultate zbog svojih razmjera i specijalizacije. Tako je Nike odlučio da neće sam proizvoditi svoju obuću; Nike angažira azijske tvrtke koje obuću mogu proizvesti jeftinije i bolje.

Kompanije trebaju znati koje će marketinške poslove zadržati u kući, a koje će povjeriti vanjskim izvođačima. Obično vanjskim tvrtkama prepuštaju oglašavanje i istraživanje tržišta. Neke sada angažiraju druge i za usluge izravne pošte i telemarketing. Tek poneka angažira vanjske partnere za razvoj novih proizvoda i prodajno osoblje. Znam za kompanije koje poslove čitavog marketinškog odjela povjeravaju vanjskim tvrtkama.

Jedna me je kompanija angažirala da pomognem upravi odlučiti što bi trebali izdvojiti iz vlastita poslovanja. Ispitavši sve njihove djelatnosti, uputio sam izvještaj upravnom odboru. “Gospodo, trebali bi sve povjeriti nekome drugome. Niste dobri ni u čemu.” Bili su zaprepašteni. “Hoćete li reći da bismo trebali zatvoriti tvrtku?” “Ne”, odvratio sam. “Govorim vam kako da više zaradite. Vaši će se troškovi uvelike smanjiti. Jedina sposobnost koja vam treba je upravljanje vanjskim tvrtkama koje će za vas raditi.” Predlagao sam zapravo da postanu *virtualna organizacija*.

Ipak, kompanija može otići predaleko u povjeravanju svojih poslova drugima. Kompanija postaje istaknuta kad je stvorila skup osnovnih sposobnosti koje su inventivno povezane i koje bi bilo teško imitirati kao cjelinu. Upravo to rade kompanije kao što su IKEA, Wal-Mart i Southwestern Airlines. One neke svoje poslove povjeravaju vanjskim izvođačima, ali velikima ih čini to što za sebe zadržavaju međusobno povezan skup sposobnosti i znanja koji se opire olakom imitiranju.

# pozicioniranje

Zahvaljujući Alu Riesu i Jacku Troutu, pozicioniranje je ušlo u marketinški rječnik 1982, kad su napisali *Positioning: The Battle for Your Mind?*<sup>38</sup> Ta je riječ zapravo upotrijebljena prije u vezi s postavljanjem proizvoda u prodavaonice, po mogućnosti na razini pogleda. Ries i Trout su, međutim, dali tom izrazu novu notu: **Ali pozicioniranje nije ono što činite proizvodu. Pozicioniranje je ono što činite svijesti potencijalnoga kupca.** Tako nam Volvo govori da izrađuje “najsigurniji automobil”; BMW je “vrhunski pogonski stroj”; a Porsche je “najbolji mali sportski automobil na svijetu”.

Kompanija može tvrditi da je drukčija i bolja od druge kompanije na brojne načine: mi smo brži, sigurniji, jeftiniji, praktičniji, trajniji, srdačniji, kvalitetniji, vredniji... popis se nastavlja. Ali Ries i Trout naglasili su potrebu da se izabere jedno od toga kako bi se zadržalo u kupčevoj svijesti. Oni pozicioniranje smatraju ponajprije komunikacijskim sredstvom. Ako proizvod nije prepoznat kao najbolji na način koji ima smisla za neku skupinu potrošača, bit će slabo pozicioniran i slabo zapamćen. Pamtimo marke koje se u nečemu ističu kao prve ili najbolje.

Ali pozicioniranje ne može biti proizvoljno. Ne bismo bili u stanju nagnati ljude da povjeruju kako je Hyundai “najbolji pogonski stroj”. Zapravo, proizvod se mora dizajnirati imajući na umu namjeravano pozicioniranje; o pozicioniranju se mora odlučiti prije nego što se proizvod dizajnira. Jedna od tragičnih pogrešaka u konstelaciji automobila General Motorsa je njihovo dizajniranje bez osebujnog pozicioniranja. Nakon što je automobil proizveden, GM pokušava odlučiti kako ga pozicionirati.

Marke koje nisu broj jedan na tržištu (mjereno veličinom kompanije ili nekim drugim atributom) ne moraju se brinuti - jednostavno trebaju odabrati neki drugi atribut i biti broj jedan prema tom atributu. Bio sam konzultant jedne farmaceutske kompanije koja je pozicionirala svoj novi lijek kao “najbrži u olakšavanju tegoba”. Njegov je novi konkurent tada pozicionirao svoju marku kao “najbezopasniju”. Svaki konkurent privući će one potrošače koji daju prednost njegovu najvažnijem atributu.

Neke tvrtke radije stvaraju višestruko pozicioniranje, umjesto samo jednog pozicioniranja. Farmaceutska kompanija mogla je svoj lijek nazvati “najbržim i najbezopasnijim lijekom na tržištu”. No tada bi drugi novi konkurent mogao kooptirati poziciju “najmanje skupog”. Očigledno, ako kompanija svojata za sebe previše superiornih atributa, neće biti zapamćena, niti će joj se vjerovati. Povremeno, međutim, to uspijeva, recimo kad je pasta za zube Aquafresh tvrdila da pruža trostruku korist: sprečava karijes, izbjeljuje zube i osvježava dah.

Michael Treacy i Fred Wiersema razlikuju tri najvažnija pozicioniranja (koja nazivaju “vrijednosnim disciplinama”): vodstvo u proizvodnji, operativna izvrsnost i prisnost s potrošačem.<sup>39</sup>

Neki potrošači najviše cijene tvrtku koja nudi najbolji proizvod u svojoj kategoriji; drugi cijene tvrtku koja radi najefikasnije; a neki pak cijene tvrtku koja najbolje odgovara na njihove želje. Oni savjetuju tvrtki da postane priznati vođa u jednoj od tih vrijednosnih disciplina te da bude barem primjerena u ostale dvije. Za kompaniju bi bilo preteško ili preskupo da bude najbolja u sve tri vrijednosne discipline.

U novije vrijeme, Fred Crawford i Ryan Mathews predložili su pet mogućih pozicioniranja: proizvod, cijena, lakoća pristupa, usluga s dodanom vrijednošću i potrošačko iskustvo.<sup>40</sup> Na temelju

svoga proučavanja uspješnih kompanija, zaključili su da će izvanredna tvrtka *dominirati* u jednom od tih elemenata, biti bolja od prosjeka (*diferencijacija*) u drugome, a u preostala tri *ravna djelatnosti*. Kao primjer, Wal-Mart dominira u pogledu cijene, diferenciran je u pogledu proizvoda (s obzirom na njegovu golemu raznolikost) i prosječan je po lakoći dostupa, usluzi s dodanom vrijednošću i potrošačkom iskustvu. Crawford i Mathews smatraju da kompanija neće postići optimalne učinke ako pokuša biti najbolja na više od dva načina.

Najuspješnije pozicioniranje ostvaruju one kompanije koje su dokučile kako da budu jedinstvene i da praktički onemoguće imitiranje. Nitko nije uspješno kopirao IKEA-u, Harley Davidson, Southwest Airlines, ili Neutragenu. Te su kompanije stvorile stotine posebnih procesa za vođenje poslova. Njihove je vanjske ljske moguće kopirati, ali ne i njihovo unutarne funkcioniranje.

Kompanije bez jedinstvenog pozicioniranja ponekad se mogu istaknuti utjecanjem strategiji “broja dva”. Avis je poznat po svome motu: **Mi smo broj dva. Više se trudimo**. A 7-Up je poznat po svojoj “**Uncola**” (“Necola”) strategiji.

Alternativno, kompanija može tvrditi da pripada ekskluzivnom klubu najboljih u svojoj djelatnosti: Velika trojka automobilskih tvrtki, Velika petorka računovodstvenih tvrtki. One iskorištavaju auru koju im daje pripadnost *krugu vodećih* s proizvodima i uslugama veće kvalitete od onih izvan kruga.

Nijedno pozicioniranje neće zauvijek djelovati. Kako dolazi do promjena kod potrošača, konkurenata, tehnologije i ekonomije, kompanije moraju iznova procjenjivati pozicioniranja svojih najvažnijih maraka. Neke marke koje gube tržišni udio možda treba repozicionirati. To treba učiniti vrlo pažljivo. Preinaka marke može donijeti nove kupce, ali možda ćete izgubiti neke postojeće koji vole marku onakvu kakva jest. Kad bi Volvo, primjerice, pridao manji naglasak sigurnosti, a veći dopadljivom izgledu, to bi moglo odvratiti neke njegove praktične poklonike.

# predodžba i emocionalni marketing

Kompanije se sve više okreću predodžbi i emocionalnom marketingu kako bi osvojile mjesto u svijesti i srcu potrošača. Iako se to zbiva oduvijek, danas se ubrzava.

Stara je marketinška mantra savjetovala kompanijama da nadmaše konkurente u nekoj koristi ili prednosti te da promiču tu prednost: Volvo je najsigurniji automobil; Tide pere bolje od svih drugih deterdženata; Wal-Mart prodaje po najnižim cijenama. To je, pod imenom *marketing prednosti*, pretpostavljalo da se na potrošače može više utjecati racionalnim argumentima nego emocionalnim obraćanjem. Ali, u današnjoj ekonomiji kompanije brzo kopiraju svaku konkurentovu prednost sve dok ona to više nije. Volvova prednost proizvodnje najsigurnijeg automobila znači manje kad kupci većinu automobila počinju smatrati sigurnima.

Danas više kompanija nastoji stvoriti predodžbe koje djeluju na srce, a ne na um.

One koje se obraćaju umu obično iznose jednake prednosti. Stoga kompanije pokušavaju prodati neko stajalište, poput Nikeova "Samo to učini." Prikazuju se slavne osobe s brkovima od mlijeka. Prudential želi da ljudi imaju "komad stijene". Te kampanje djeluju više na osjećaje nego na spoznaju.

Tvrtke se obraćaju antropolozima i psiholozima da im izrade poruke koje će brže djelovati na emocije. Jedan je pristup stvoriti predodžbu proizvoda oko nekog usađenog arhetipa - heroja, antiheroja, sirene, starog mudraca - koji prebiva u kolektivnoj podsvijesti.

Lako možete saznati kako vaši kupci i oni koji to nisu vide vašu kompaniju i vaše konkurente. Tvrtka za istraživanje tržišta može postaviti pitanje: Koliko je stara osoba ova kompanija? (Odgovor može biti "mladić" u slučaju Apple Computera i "djed" u slučaju IBM-a.) Ili: Na koju vas životinju podsjeća ova kompanija? (Nadajte se lavu ili majmunu, ne slonu ili dinosaurusu.)

# prilika

Svijet je pun dobrih prilika, velikih i malih. Još čekamo lijek za rak, ukusnu hranu koja ne deblja, dijetne programe koji daju rezultate i leteće automobile kako bi se izbjegle zakrčene ceste. Dok čekamo, možemo se usredotočiti na nastojanja da sadašnje proizvode i usluge poboljšamo na tisuću načina.

Potražite probleme. Ljudi se žale da loše spavaju, da teško rješavaju pretrpanost u svojim kućama, da im je teško pronaći prihvatljivo ljetovanje, ući u trag porodičnom podrijetlu, riješiti se korova u vrtu i tako dalje. Svaki problem može potaknuti nekoliko rješenja. Kako je primijetio pokojni John Gardner, osnivač Common Causea, **Svaki problem je sjajno prikrivena prilika.**

Promatrajte trendove. Sigurno možete dobiti neke ideje od popisa 16 trendova Faith Popcorn, uključujući *čahurenje*, *pomlađivanje* i *povlačenje*. Čahurenje govori o tome da ljudi provode više vremena kod kuće zato što vanjski svijet postaje sve grublji; stoga razmislite o načinima da domove učinite ugodnijima uz pomoć namještaja i opreme, elektronike i rasonode. Pomlađivanje se odnosi na činjenicu da se stariji ljudi žele osjećati mladima; otuda eksplozija krema protiv bora, plastične kirurgije i prodaje Jaguara. A povlačenje znači da ljudi žele živjeti manje hektično, da teže za jednostavnijim načinom života i manjim gradovima.

Nemojte samo govoriti o prilikama. Uspjeh se događa kad pripreme naiđu na povoljnu priliku. Kompanija mora ili stvarati povijest, ili će postati povijest. Netko je tržišnu potražnju usporedio s brzim potokom: ako ne bacite udicu dovoljno brzo, nećete uloviti ribu. Marka Twaina tome je naučilo gorko iskustvo: **Rijetko sam umio vidjeti dobru priliku, sve dok to nije prestala biti.**

Danas je jedna od najboljih prilika smisliti poslove koji mogu zaračunavati znatno niže cijene od konkurenata a ipak biti rentabilni. To je tajna Wal-Marta, Southwest Airlinesa, IKEA-e i Dollar Generala. Oni su iznova osmislili svoje djelatnosti kako bi mogli ponuditi znatno niže cijene od konkurenata. S obzirom na golem i sve veći broj obitelji s niskim dohocima, ti trgovci na malo privlače milijune odanih kupaca.

Rosabeth Moss Kanter, u *When Giants Learn to Dance*, primijetila je: **Tri iduće godine bit će najbolje za one koji nauče postizati ravnotežu između snova i discipline. Budućnost će pripadati onima koji prihvate potencijale širih mogućnosti, ali uvide realnosti ograničenijih sredstava te pronađu nova rješenja koja omogućuju da se s manje napravi više.**<sup>41</sup>

Kako reče Ralph Waldo Emerson, **Ovo je vrijeme, kao i sva vremena, izvanredno, kad bismo samo znali što s njim napraviti.**

# prodajno osoblje

Oko 11 posto svih zaposlenih, ili 18 milijuna ljudi, bavi se prodavanjem. Pojava interneta i drugih metoda izravnog marketinga, zajedno s visokim troškovima osobnog prodavanja, navodi kompanije da preispitaju veličinu i ulogu svoga prodajnog osoblja.

Jesu li zastupnici prodaje nužni? Prema Peteru Druckeru, **Ljudi su jednostavno preskupi da bi ih se koristilo za prodavanje. Više, sve u svemu, ne možemo prodavati - moramo tržiti, tj. moramo stvarati želju za kupovanjem koju potom možemo zadovoljiti bez nekog velikog prodavanja.**

Kompanije ne trebaju uvijek vlastito prodajno osoblje. Oko 50 posto kompanija služi se prodajnim osobljem angažiranim na ugovor: zastupnicima proizvođača, posrednicima za prodaju i tako dalje. Mnoge tvrtke angažiraju vanjsko prodajno osoblje za bavljenje marginalnim zemljopisnim područjima i tržišnim segmentima.

Pri angažiranju zastupnika prodaje, trebali biste uzimati samo one ljude koji vjeruju u kompaniju i njezine proizvode. To je teško simulirati. I možda biste mogli biti skloniji ljudima koji su doživjeli neuspjeh, prije nego onima koji nikad nisu ni pokušali. I nemojte angažirati nijednoga prodavača kojega ne biste željeli pozvati kući na večeru.

Kad odlučujete koliko platiti prodajnom osoblju, sjetite se da su slabo plaćeni prodavači skupi, a dobro plaćeni prodavači su jeftini. Najbolji zastupnici prodaje u kompaniji često prodaju pet puta više od prosječnog prodavača, ali nisu plaćeni pet puta više.

Prodajno osoblje treba motivirati, slično kao i nogometaše u svlačionici pred izlazak na teren. Pravi je talent biti u stanju motivirati prosječnog prodavača, a ne samo vrhunske izvođače.

Čuvajte se prodavača koji misli da je svaka prodaja dobra bez obzira na to kakva je njezina rentabilnost. Vežite naknadu uz profit od prodaje, a ne uz promet. Svaki zastupnik prodaje mora sebe smatrati upravljačem profitnog centra, a ne prodajnog centra, i mora u skladu s tim biti nagrađen.

Ovo su još neka mjerila koja treba uzeti u obzir pri ocjenjivanju rada zastupnika prodaje: prosječan broj posjeta radi prodaje na dan, prosječno trajanje posjeta po kontaktu, prosječni troškovi i ukupni prihodi po prodajnom posjetu, postotak narudžaba na sto prodajnih posjeta i broj novih i izgubljenih kupaca u prodajnom razdoblju. Potom usporedite rezultate tog zastupnika prodaje s rezultatima prosječnog zastupnika kako biste uočili loš ili iznimno dobar rad.

Loši rezultati često se opravdavaju izjavama da je tržište zrelo. Ali nazivanje nekog tržišta "zrelim" dokaz je nesposobnosti. Vjerojatno je lakše zarađivati u nekoj zreloj djelatnosti nego u visoko-tehnološkoj djelatnosti, da uzmemo ekstreman slučaj.

Najteži zadatak za zastupnika prodaje je reći kupcu da konkurent ima bolji proizvod. IBM očekuje od svojih zastupnika prodaje da preporučuju najbolju opremu za određenu aplikaciju, čak i ako to znači preporučiti konkurentov hardver. Ali taj će zastupnik prodaje osvojiti kupčevo poštovanje i, jednoga dana, sklopiti s njim posao.

Uloga marketinga je podupirati prodajno osoblje na sljedeće načine:

- Marketing plasira oglase i kupuje popise iz kojih identificira nove potencijalne kupce.
- Marketing priprema profil najboljih mogućih kupaca, tako da prodajno osoblje zna koga posjetiti, a koga ne.
- Marketing opisuje što utječe na kupovanje najvažnijih donositelja odluka kod kupaca i čime opravdavaju te odluke.



- Marketing rasvjetljava prednosti i mane konkurenata te kakvi su proizvodi kompanije u odnosu na ponudu konkurenata.
- Marketing dokumentira i distribuira slučajeve uspješnih prodaja i koristi se njima u programima obučavanja.
- Marketing priprema i distribuira kupcima komunikacijska sredstva (oglase, brošure itd.) kako bi potaknuo zanimanje za proizvode kompanija i pripremio bolji prijem za prodajno osoblje.
- Marketing se služi oglašavanjem i telemarketingom da pronade i pobliže opiše sugestije koje će potom prenijeti prodajnom osoblju.

Pametne kompanije opremaju svoje prodajno osoblje opremom za automaciju prodaje (računalima, mobilnim telefonima, telefaksom i kopirnim aparatima) i softverom. Zastupnici prodaje mogu uspostaviti kontakt s kupcem prije posjeta, odgovarati na pitanja za vrijeme posjeta i zabilježiti važne činjenice nakon posjeta. Prodajno osoblje može pronaći informacije o proizvodima kao što su tehničke brošure, informacije o cijenama, podatke o dotadašnjem kupovanju klijenta, o uvjetima plaćanja kojima je kupac najskloniji i druge podatke koji mu olakšavaju rad.

Kad zastupnik prodaje konačno zaključi prodaju, **Prodavačeva tjeskoba završava, a kupčeva tjeskoba započinje.** (Theodore Levitt)

# prodavanje

**Svatko živi prodajući nešto**, konstatirao je romanopisac Robert Louis Stevenson. Ljudi prodaju ili proizvod, uslugu, mjesto, ideju, informaciju, ili sebe.

Cinici smatraju prodavanje oblikom civiliziranog ratovanja koje se vodi riječima, idejama i discipliniranim razmišljanjem. A marketing smatraju nastojanjem da se doda dignitet onome što je inače vulgarna gungula.

O prodavanju postoje mnoge predodžbe. Škola YTS kaže da se prodavanje sastoji od “vikati, priopćiti, prodati”. Škola S&P kaže da je prodavanje “rasprskavanje i molitva”, škola LGD smatra da je prodavanje “ručak, golf i večera”. A zastupnika prodaje opisuje se kao “brošuru koja govori”.

Dobro je poznata priča o Stanley Worksu, kad je jedan konzultant rekao toj kompaniji za proizvodnju alata: “Vi se ne bavite prodavanjem svrdla. Bavite se prodavanjem rupa.” Nemojte prodavati svojstva. Trebate prodavati koristi, ishode i vrijednosti.

Neki su ljudi nadareni prodavači. Oni mogu prodati hladnjake Eskimima, krznene kapute Havajcima, pijesak Arapima, sve uz profit, i potom to otkupiti od njih uz popust.

Dobri prodavatelji ne zaboravljaju da su rođeni s dva uha i jednim ustima. To ih podsjeća da trebaju dva puta više slušati nego govoriti. Ako želite da vam prodaja propadne, hvalite svoju robu kupcu.

Neki prodavatelji mogu biti užasni gnjavatori. Woody Allen je jadikovao: **U životu postoje stvari gore od smrti. Jeste li ikad proveli večer sa zastupnikom prodaje polica osiguranja?**

Jedan hongkonški proizvođač cipela pitao se postoji li tržište za njegove cipele na udaljenom južnopacifičkom otoku. Poslao je na otok preuzimača narudžaba koji je, nakon površnog ispitivanja, poslao brzojav: “Ljudi ovdje ne nose cipele. Tržište ne postoji.” Hongkonški proizvođač, ostavši neuvjeren, poslao je na otok zastupnika prodaje. Zastupnik je napisao brzojav: “Ljudi ovdje ne nose cipele. Postoji tržište.” Bojeći se da je tog zastupnika prodaje zanio pogled na toliko bosih nogu, proizvođač je poslao treću osobu, marketera. Taj marketinški stručnjak razgovarao je s plemenskim poglavicom i nekoliko domorodaca te javio brzojavom: “Ljudi ovdje ne nose cipele. Zbog toga su im stopala bolna i ranjava. Pokazao sam poglavici kako bi cipele pomogle njegovim ljudima da izbjegnu probleme sa stopalima. On je ushićen. Procjenjuje da će 70 posto njegovih ljudi kupiti cipele za 10 dolara po paru. U prvoj godini vjerojatno možemo prodati 5.000 pari cipela. Naši troškovi dopreme cipela na otok i organiziranja distribucije iznosili bi 6 dolara po paru. Čista zarada bit će nam 20.000 dolara u prvoj godini, što će nam, s obzirom na naše ulaganje, dati stopu povrata od 20 posto, a to premašuje našu normalnu stopu povrata od ulaganja koja iznosi 15 posto. A još treba dodati veliku vrijednost naših budućih zarada ako uđemo na to tržište. Preporučam da idemo u to.

Ljudi u prodaji moraju se naviknuti na odbijanje. Dennis Tamcsin iz Northwestern Mutual Life Insurancea primijetio je: **U ovoj djelatnosti imamo nešto što se zove omjer 10-3-1. To znači da će agent na svakih deset posjeta moći napraviti samo tri prezentacije i, ako ima dobru stopu uspješnosti, zaključit će jednu prodaju. Trebamo ljude koji ne će ustuknuti pred takvom vrstom odbijanja.**

IBM obučava svoje ljude da postupaju kao da su stalno na rubu gubitka svakoga kupca.

Što čini uspješnog zastupnika prodaje? Prodavatelj, da bi uspio, mora shvatiti da je prva osoba kojoj mora prodati on sam. Njegov je posao uspostaviti kontakt s kupcem u sebi. I njegov bi moto

trebao biti: “Ja stvaram klijente, a ne prodaju.”

Komičar George Burns ima vlastito mišljenje o tome što čini uspješnog prodavatelja: **Najvažnija stvar u relacijskom prodavanju je poštenje i integritet. Ako to možete hiniti, uspjeh vam je siguran.**

Priča u okviru ilustrira razliku između sjajnih i prosječnih zastupnika prodaje.

Ona pokazuje da efikasan marketing uključuje pomno istraživanje tržišnih mogućnosti i pripremanje financijskih procjena na temelju predložene strategije, koje će pokazati hoće li prihodi ispuniti ili premašiti financijske ciljeve kompanije.

U prošlosti, nadareni zastupnik prodaje bio je osoba koja je umjela “priopćiti vrijednost”. No kako proizvodi postaju sve sličniji, svaki borbeni prodavatelj prenosi u biti jednaku poruku. Stoga je sada potreban prodavatelj koji umije “stvarati vrijednost” pomažući potrošaču da zaradi ili uštedi novac. Zastupnici prodaje moraju prijeći s nagovaranja na savjetovanje. To može imati oblik pružanja tehničke pomoći, rješavanja nekog teškog problema za kupca, ili čak pomaganja kupcu da promijeni čitav svoj način poslovanja.

idemo u to.”

# profiti

Bi li kompanija trebala nastojati maksimalno povećati tekuće profite? Ne! Kompanije su nekad mislile da će ostvariti najveći profit ako će najmanje plaćati svojim dobavljačima, zaposlenicima, distributerima i trgovcima. To je *razmišljanje nultog zbroja*, naime da postoji neki fiksni kolač i da kompanija zadržava najveći dio ako partnerima daje najmanje. Pogrešan zaključak; kompanija na kraju privlači loše dobavljače, loše zaposlenike i loše distributere. Njihovi su proizvodi i rezultati loši, demoralizirani su, mnogo odlaze, troškovi njihove zamjene su visoki i kompanija osiromašuje.

Današnje pobjedničke kompanije rade prema *marketinškoj teoriji pozitivnog zbroja*. Sklapaju ugovore s izvrsnim dobavljačima, zaposlenicima, distributerima i trgovcima. Oni rade zajedno kao tim, težeći za ishodom u kojem će svi biti pobjednici. A kompanija je na kraju jači pobjednik.

Tvrtka koju pogoni kratkoročni profit neće ostvarivati dugoročne profite. Navajo Indijanci su pametniji. Navajo poglavica neće donijeti nikakvu odluku dok ne razmotri njezine moguće utjecaje na sedam idućih naraštaja.

Neke se kompanije nadaju da će povećati profite smanjivanjem troškova. Ali kao što je primijetio Gary Hamel, Pretjerano stezanje i smanjivanje troškova je vrsta korporativne anoreksije... bit ćete doduše vitkiji, ali ne baš zdravi. Nemoguće je stisnuti se pa tako postići istaknutost i veličinu.

Evo priče o jednoj kompaniji koja je mislila da može ostvariti profite smanjivanjem troškova.

Kompanija, proizvođač bolničkih aparata, bila je pogođena stagnantnim prodajama i profitima. Glavni direktor nakanio je poboljšati profite i cijenu dionica kompanije. Stoga je naredio opće snižavanje troškova. Profiti su porasli, a on je čekao da naraste i cijena dionica. Kad se to nije dogodilo, otišao je na Wall Street da sazna zašto. Analitičari su mu rekli da se njegovi konačni financijski rezultati poboljšavaju, ali ne i drugi pokazatelji - nisu vidjeli nikakav rast ukupnih prihoda. Stoga je glavni direktor odlučio sniziti cijene proizvoda kako bi povećao rast ukupnog prometa. Uspio je, ali sad su se odsklizali konačni financijski rezultati. Pouka: investitori su skloni kompanijama koje mogu povećavati i rast (temeljne rezultate) i profitabilnost (konačne financijske rezultate).

Ram Charan i Noel M. Tichy vjeruju da kompanije mogu ostvarivati i rast i profitabilnost zajedno, a svoja stajališta iznose u knjizi *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*.<sup>42</sup> To je odvažna tvrdnja, s obzirom na to da je najviša uprava uvijek suočena s odmjerenjem ustupaka. Ali, daju uvjerljivu argumentaciju.

Neke tvrtke dokazuju da mogu zaračunavati niske cijene i biti vrlo profitabilne. Tvrtka za iznajmljivanje automobila Enterprise ima najniže cijene i ostvaruje najveći profit u toj djelatnosti. To se može reći i za Southwest Airlines, Wal-Mart i Dell.

Da bi se shvatio izvor profita tih kompanija "niskih cijena", treba znati kako je *dobit (D)* umnožak *marže* i *brzine*, tj.:

$$D = \frac{\text{Dohodak}}{\text{Prodaje}} \times \frac{\text{Prodaje}}{\text{Imovina}}$$

Tvrtka s niskim cijenama ostvaruje manji dohodak od prodaje (zato što je njezina cijena niža), ali ostvaruje znatno više prodaje po jednom dolaru svoje imovine (zato što niska cijena privlači više

kupaca). To vrijedi ako tvrtka s niskim cijenama daje dobru kvalitetu i uslugu svojim potrošačima.

Profiti proizlaze iz pronalazjenja načina da se potrošačima pruži više vrijednosti. Peter Drucker je upozorio: **Kupci ne smatraju da je njihov posao osigurati proizvođačima profit.** Kompanije moraju smisliti ne samo kako povećati prodaju, već kako osigurati ponovljeno poslovanje s potrošačima. Većina profita potječe od ponovljenih prodaja.

Na sastancima upravnih odbora, razgovori se usredotočuju ponajprije na tekuće profite. Ali, istinski rezultati kompanije sežu onkraj financijskih brojeva. Jerre L. Stead, predsjednik i glavni direktor NCR-a, shvaćao je to: **Kažem vam, ako ste na sastanku, bilo kakvom sastanku, 15 minuta, a ne govorimo o kupcima ili konkurentima, dignite ruku i pitajte zašto.**

Slijede četiri cilja za postizanje iznimne produktivnosti, a formulirali su ih Japanci. Svaki od njih zavređuje raspravu opsežnu poput udžbenika:

1. *Nulto vrijeme povratne informacije od kupca.* Saznati za kupčevu reakciju što je brže moguće.

2. *Nulto vrijeme usavršavanja proizvoda.* Kontinuirano usavršavanje proizvoda i usluga.

3. *Zalihe nula.* Držanje najmanje moguće razine zaliha.

4. *Nedostaci nula.* Proizvodnja proizvoda i usluga bez nedostataka.

Previše kompanija troši više vremena na mjerenje profitabilnosti proizvoda nego na mjerenje profitabilnosti kupaca. Ali potonje je važnije. Jedini profitni centar je kupac. (Peter Drucker)

# prognoziranje i budućnost

Kompanija koja ne vidi pred sobom nevolje srlja u stvarne nevolje. Zato angažira ekonomiste, konzultante i futuriste.

Ipak, ljudi moraju biti oprezni kad je posrijedi prognoziranje budućnosti. Ben Franklin je rekao: Lako je vidjeti, teško je predvidjeti. Kako kaže stara poslovice, oni koji žive ravnajući se po kristalnoj kugli, jest će mutno staklo.

Toliko mnogo vrsnih promatrača daje potpuno pogrešna predskazanja.

- Thomas Edison je iznio mišljenje da “fonograf nema nikakvu komercijalnu vrijednost”.
- Irving Fisher, ugledni profesor ekonomije na Yaleu, rekao je u rujnu 1929, neposredno uoči sloma Wall Streeta: “Cijene dionica dosegle su, čini se, trajno visok plato.”
- Thomas J. Watson iz IBM-a kazao je 1947: “Smatram da postoji svjetsko tržište za oko pet računala.”

- Ken Olson, nekadašnji direktor Digital Equipment Corporationa, rekao je 1977: “Nema nikakva razloga da bilo koji čovjek ima računalo u svome domu.”

- Jack Welch, umirovljeni predsjednik GE-a, priznao je da je u svojoj karijeri napravio tri prognostičarske pogreške. Kad je američka inflacija iznosila 20 posto, prognozirao je da će i dalje ostati dvoznamenkasta. Kad je nafta dosegla 35 dolara za barel, predskazao je da će cijene nafte narasti na 100 dolara. Kad je Japan bio na vrhuncu, predskazao je da će Japanci nastaviti preuzimati sve više američkih djelatnosti.

Sve to pokazuje koliko je nepouzđano služiti se današnjom situacijom za predskazivanje sutrašnje situacije. Ima jedna priča o automobilskoj kompaniji koja je povećala svoju proizvodnju zelenih automobila nakon što je zapazila nagli porast njihovih prodaja. Kompanija nije dokučila da trgovci drastično snižavaju cijene kako bi se riješili zelenih automobila.

John R. Pierce iz Bell Labsa lijepo je objasnio zašto toliko mnogo predviđanja zakazuje: **Nevolja je s budućnošću u tome što ih ima tako mnogo.**

Kako je rekao nenadmašni Yogi Berra, **predviđati je vrlo teško, naročito budućnost.** Također se požalio: **Budućnost nije onakva kakva je nekad bila.**

Najtočnije je predviđanje da će poslovanje biti ili bolje ili lošije. Isto se može reći za ekonomiju.

Woody Allen opisao je kako svladati teška vremena: **Više nego ikada u povijesti, čovječanstvo je na raskrižju. Jedan put vodi u očaj i potpuno beznađe, drugi u potpuno izumiranje. Pomolimo se za mudrost da ispravno odaberemo.**

Poduzeća se oslanjaju na ekonomiste za predviđanje budućnosti. Postoje dva tipa ekonomista: oni koji ne mogu predvidjeti budućnost i to znaju, i oni koji ne mogu predvidjeti budućnost a to ne znaju. Pitavši različite ekonomiste za neko mišljenje, Harry Truman je na kraju odustao i zatražio jednorukog ekonomista. Nije više želio čuti riječi: “U drugu ruku.” U osnovi, ekonomisti postoje zato da bi astrolozi ostavljali dobar dojam.

Unatoč tome, vaša tvrtka, da bi bila u prethodnici, treba prognozirati kamo se kreću kupci i ekonomija. Brilljantan hokejaš Wayne Gretzky, upitan kako to da je uvijek na pravome položaju, odvratio je: **Nije stvar u tome gdje je pak, stvar je u tome gdje će pak biti.**

Ipak, čuvajte se stručnjaka koji daju prognozu u obliku broja ili datuma, ali ne i jednog i drugog.

Istina je da je budućnost već tu, već se događa. Zadatak je pronaći i proučiti što želi mali postotak potrošača koji definiraju budućnost. Budućnost je već tu, ali je nejednoliko raspoređena na različite kompanije, djelatnosti i zemlje.

Poslovnog stratega Dennisa Gabora manje zanima predskazivanje budućnosti. On je uvjeren: **Najbolji način da predskazemo budućnost jest da je izmislimo.**

Vaša kompanija gleda prema beskrajnom broju budućnosti i mora odlučiti koju od njih želi.

# proizvodi

Većina kompanija definira se proizvodom. Mi smo proizvođač automobila, proizvođač bezalkoholnih napitaka i tako dalje. Theodore Levitt, nekadašnji predavač na Harvard Business Schoolu, već je prije mnogo godina upozorio na opasnost od usredotočenja na proizvod i zanemarivanja potrebe koja se iza njega nalazi. Optužio je željeznice za “marketinšku kratkovidnost” zato što se nisu definirale kao prijevozna djelatnost i što su zanemarile prijetnju kamiona i zrakoplova. Proizvođači čelika nisu poklanjali dovoljno pozornosti utjecaju plastike i aluminijsa zato što su se definirali kao kompanije za proizvodnju čelika, a ne materijala općenito. Coca-Cola je propustila razvoj napitaka voćnih okusa, zdravih i energetskih napitaka, čak i vode u bocama, zbog pretjeranog usredotočenja na kategoriju bezalkoholnih napitaka.

Kako kompanija odlučuje što će prodavati? Postoje četiri puta:

1. Prodavati nešto što već postoji.
2. Izrađivati nešto što netko traži.
3. Anticipirati nešto što će netko tražiti.
4. Izrađivati nešto što nitko nije tražio, ali će kupcima pružiti velik užitak.

Posljednji put uključuje mnogo veći rizik, ali i priliku za mnogo veći dobitak.

Nemojte prodavati samo proizvod. Prodavajte doživljaj. Harley Davidson ne prodaje samo motocikl. Prodaje doživljaj vlasništva. Pruža članstvo u jednoj zajednici. Organizira avanturistička putovanja. Prodaje životni stil. *Ukupan proizvod* uvelike premašuje motocikl.

I, pomozite kupcu upotrebljavati proizvod. Objasnite kako radi, kako se može upotrebljavati bez opasnosti, kako mu se može produljiti vijek trajanja. Ako platim 30.000 dolara za automobil, želio bih ga kupiti od tvrtke koja mi pomaže da iz njegove upotrebe izvučem najveću vrijednost. Carl Sewell propovijedao je tu poruku u svojoj knjizi (napisanoj s Paulom Brownom) *Customers for Life*.<sup>43</sup> On nije samo prodavao automobile, već je preuzimao odgovornost za njihov popravak, čišćenje, kreditiranje i tako dalje.

Skuplje je stvarati i prodavati loše proizvode nego dobre proizvode. Pokojni Bruce Henderson, koji je bio na čelu Boston Consulting Groupa, primijetio je: **Većina proizvoda u većini kompanija predstavlja klopku za novac... Nisu samo bezvrijedni, već neprekidno iscrpljuju korporativne resurse.**

Tvrtke, naročito u sporim ekonomijama, trebaju koncentrirati svoje investicije na manju skupinu jakih marki koje postižu višu cijenu, veliku lojalnost i vodeći tržišni udio te koje se mogu protegnuti na srodne kategorije. Unilever je odlučio okljaštriti svojih 1.600 marki te usredotočiti svoj golem proračun za oglašavanje i promociju na 400 jakih marki.

Previše kompanija održava loše sastavljen proizvodni portfelj. Moj je savjet da vaša tvrtka mora sudjelovati na nekoliko dijelova svakog tržišta kojim želi dominirati. Najvažnija uloga Marriotta na hotelskom tržištu temelji se na primjeni marki različitih cijena, od Fairmonta do Courtyarda, Marriotta i Ritz-Carltona. A Kraft je osvojio tržište zamrznute pize stvaranjem četiriju marki: Jack's je namijenjen jeftinom segmentu; Original Tombstone nadmeće se sa zamrznutim markama srednje razine cijena; DiGiorno's se kvalitetom nadmeće sa svježim dostavljenim pizzama; a California Pizza Kitchen namijenjena je skupom tržišnom segmentu i stoji tri puta više od najjeftinije ponude.



Istodobno, tržište ne osvaja uvijek najbolji proizvod. Mnogi korisnici smatraju da je Appleov softver Macintosh bolji od Microsoftovog softvera, ali Microsoft drži tržište. A Sonyjev Betamax daje bolju kvalitetu snimanja od Matsushitina VHS-a, no pobijedio je VHS.

Ponekad pobjeđuje proizvod s boljim marketingom, a ne bolji proizvod. Profesor Theodore Levitt sa sveučilišta Harvard primijetio je: **Proizvod nije proizvod ako se dobro ne prodaje. Inače je samo muzejski primjerak.**

# promjena

Promjena, ne stabilnost, jedina je konstanta. Kompanije danas moraju trčati brže da bi ostale na istome mjestu. Neki kažu da ćete, ostanete li u istom poslu, ostati bez posla. Sjetite se da su kompanije poput Nokije i Hewlett-Packarda napustile svoje prvobitne djelatnosti. Opstanak zahtijeva samokanibalizam.

Vaša kompanija treba biti u stanju raspoznati “točke strateške modulacije”, koje je Andy Grove iz Intela definirao kao **vrijeme u životu poduzeća kad se sprema promjena njegovih osnovnih zasada**. Banke su morale provesti promjene s dolaskom bankomata, a velike zrakoplovne kompanije moraju uvoditi promjene s dolaskom nove konkurencije jeftinih aviokompanija.

Jack Welch u General Electricu (GE) opominjao je svoje ljude: **RSP: razorite svoje poslovanje... Promijenite se ili umrite. Kad brzinu promjena unutar kompanije nadmaši brzina promjena izvan kompanije, kraj je blizu.**

Savjet Toma Petersa: **Da bismo zadovoljili potrebe konkurentske scene koja se ubrzano mijenja, jednostavno moramo naučiti voljeti promjene jednako kao što smo ih mrzili u prošlosti.**

Primjećujem da američki i europski poslovni ljudi različito reaguju na promjene. Europljani smatraju da one predstavljaju prijetnju. Mnogi Amerikanci smatraju da one pružaju povoljne mogućnosti.

Kompanije koje se najviše plaše promjena mnoge su od današnjih vodećih tvrtki. Kao nositelji časti, toliko su mnogo uložile u svoju sadašnju opipljivu imovinu da su sklone ili ignorirati pobunjenike, ili se boriti protiv njih. Zato što su velike, smatraju kako su stvorene da traju. Ali veličina ne jamči da ne možete postati nevažni, kao što su uvidjeli Kmart, A&P i Western Union. Ako kompanije ne žele zaostati, moraju anticipirati promjene i predvoditi promjene. Sposobnost da se mijenjate brže od svojih konkurenata zapravo znači konkurentsku prednost.

Richard D’Aveni, autor knjige *Hypercompetitive Rivalries*,<sup>44</sup> primijetio je: **Na kraju, postojat će samo dvije vrste tvrtki: one koje poremećuju svoja tržišta i one koje ne prežive napad.**

No kako možete promijeniti kompaniju? Kako možete nagnati svoje zaposlenike da usvoje novi misaoni sklop te da odustanu od svojih lagodnih aktivnosti i nauče nove? Nedvojbeno, najviše vodstvo mora stvoriti novu poticajnu viziju i misiju, probici kojih se za različite imatelje prava čine mnogo većima od rizika i troškova promjena. Najviše vodstvo mora pribaviti podršku i primijeniti *interni marketing* radi ostvarivanja promjena u organizaciji.

Najbolja obrana u okolnostima promjena je stvoriti kompaniju koja napreduje hraneći se promjenama. Ta će kompanija smatrati promjene normalnima, a neće ih doživljavati kao poremećaj normalnoga. I privlačit će ljude koji imaju pozitivna stajališta prema promjenama. Uspostavit će otvorene rasprave o politici, strategiji, taktici i organizaciji. Najlošija je stvar biti kompanija kojoj su promjene mrske. Takva će kompanija privući ljude kojima su promjene mrske - i kraj je neumitan.

Kao što je rekao Reinhold Niebuhr: “Bože, podari nam milost da spokojno prihvatimo stvari koje se ne mogu promijeniti, hrabrost da mijenjamo stvari koje se moraju promijeniti i mudrost da razlikujemo to dvoje.”

# provedba i kontrola

Stalno se raspravlja o tome je li važnija strategija ili izvršenje. Peter Drucker primijetio je da **plan nije ništa dok se ne sroza na rad**. No ipak, loš plan sa sjajnom provedbom nije ništa bolji od dobrog plana s lošom provedbom. Istina je da je za uspjeh nužno oboje.

Provedbene zbrke su brojne. Kodakovi oglasi za novi fotoaparat privukli su ljude u prodavaonice, da bi tamo otkrili kako aparati nisu stigli. Jedna je velika banka najavila novi oblik štednje u novinama, ali ga nije objasnila direktorima poslovnica. Jedna je inženjerska tvrtka odlučila prodavati svoje usluge na Srednjem istoku, ali nije mogla pronaći nijednu sposobnu osobu koja govori arapski i koja bi bila spremna tamo raditi. Jedan je hotel odlučio učiniti uslugu svojim glavnim vrijednosnim elementom, ali je dopustio da uslugama upravlja trajav menadžer uz mali proračun i nedostatno osoblje.

Dobra provedba zahtijeva da u plan vjeruju ljudi koji ga trebaju ostvariti. Njihovo se prihvaćanje može najbolje osigurati ako sudjeluju u izradi plana. Tako je vjerojatnije da će prodajno osoblje prihvatiti marketiški plan ako predstavnik prodaje sudjeluje u njegovoj izradi te ako su ciljane količine i cijene realne. Stoga planer treba najprije za plan pridobiti ljude u kući, a ne vani.

Kontrola je način na koji otkrivamo propuste u provedbi ili strategiji. Kompanija može imati lošu provedbu plana, ili odrediti pogrešan marketinški miks, nišani na pogrešno ciljno tržište, ili provesti loše početno istraživanje. Kontrola nije pojedinačna stvar, već mnoštvo sredstava kojima se provjerava je li tvrtka na pravom kolosijeku. Ta sredstva ulaze u četiri ovdje iznijeta tipa kontrole.<sup>45</sup>

TIPOVI MARKETINŠKE KONTROLE			
Tip kontrole	Najodgovorniji	Svrha kontrole	Pristup
I. <i>Kontrola godišnjeg plana</i>	Najviši menadžment; srednji menadžment	Ispitivati postižu li se planirani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza prodaje</li> <li>• Analiza tržišnog udjela</li> <li>• Omjeri prodaje i izdataka</li> <li>• Financijska analiza</li> <li>• Analiza rezultata na bazi tržišta</li> </ul>
II. <i>Kontrola rentabilnosti</i>	Marketinški kontrolor	Ispitati zarađuje li tvrtka ili gubi	Rentabilnost po: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodu</li> <li>• Teritoriju</li> <li>• Kupcu</li> <li>• Segmentu</li> <li>• Trgovinskom kanalu</li> <li>• Veličini narudžbe</li> </ul>
III. <i>Kontrola efikasnosti</i>	Linijski i štabni menadžment; marketinški kontrolor	Ocijeniti i poboljšati efikasnost potrošnje i utjecaj marketinških izdataka	Efikasnost: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodajnog osoblja</li> <li>• Oglašavanja</li> <li>• Pospješivanja prodaje</li> <li>• Distribucije</li> </ul>
Tip kontrole	Najodgovorniji	Svrha kontrole	Pristup
IV. <i>Strateška kontrola</i>	Najviši menadžment; marketinški revizor	Ispitati koristi li tvrtka svoje najbolje mogućnosti u pogledu tržišta, proizvoda i kanala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument za ocjenu marketinške efektivnosti</li> <li>• Marketinška revizija</li> <li>• Ocjena marketinške izvrsnosti</li> <li>• Ocjena etičke i društvene odgovornosti tvrtke</li> </ul>

Procesi planiranja, provedbe i kontrole tvore virtuozan sustav unaprijedne sprege/povratne sprege. Ako vaša tvrtka ne ostvaruje svoje ciljeve, tada svoj plan loše provodite, ili je vaš plan postao neprimjenljiv pa ga treba popraviti.

# razvoj novih proizvoda

William H. Davidow, nekadašnji potpredsjednik za strategiju u Intelu, dobro je to uočio: **Dok se veliki uređaji izumljuju u laboratoriju, veliki proizvodi izumljuju se u marketinškom odjelu.** Proizvod mora biti nešto više do fizička naprava: mora biti koncepcija koja rješava nečije probleme.

I proizvod mora na kraju napustiti laboratorij te ući na tržište. Stoga treba “mehanizam za slijetanje, kao i krila”.

Velik postotak vjerojatnog uspjeha novog proizvoda može se utvrditi prije početka njegova razvoja odgovaranjem na tri pitanja: Trebaju li ljudi taj proizvod? Je li on drukčiji ili bolji od onoga što nude konkurenti? Hoće li ljudi biti spremni platiti njegovu cijenu? Ako je odgovor na bilo koje pitanje negativan, nemojte započinjati razvojni projekt. Nikad ne ulazite u bitku ako niste sigurni da možete pobijediti u ratu.

Šanse da će novi proizvod biti hit uvelike su povećane ako je riječ o novom proizvodu koji definira neku novu kategoriju, kao što su Palm, Razor romobil ili Viagra. Ti proizvodi stižu s gotovom pričom i navode medije da govore o njima. Ti se proizvodi mogu lansirati uz pomoć odnosa s javnošću, umjesto skupog oglašavanja “velikog praska”. Medijska pozornost vjerodostojnija je od svakog plaćenog oglasa.

Ingvard Kamprad, koji je osnovao IKEA-u, dodao je još jednu misao: **Nova ideja bez prihvatljive cijene nikad nije prihvatljiva.** Space Adventures nudi da vas pošalje u svemir kao astronauta. Sjajno! Koliko to stoji? Dvadeset milijuna dolara! Dosad su se našla samo dva kupca.

Čak i ako je cijena primjerena, prava se zarada ponekad ostvaruje proizvodom koji proizlazi iz prvobitnog. Kolumnist Earl Wilson primijetio je: **Benjamin Franklin otkrio je doduše elektricitet, ali zaradu je ostvario čovjek koji je izumio brojilo.** Po analogiji, Xerox je u svome Palo Alto Research Centeru (PARC) izumio grafičko korisničko sučelje Ethernet i laserski pisač, ali zaradu su na tome ostvarili Netscape, Apple i Hewlett-Packard.

Ako je za razvoj novog proizvoda potrebno više od tri godine, možda to nije pravi proizvod. Nažalost, većina kompanija jednostavno se ne može oduprijeti nastavljanju ulaganja u propalu stvar.

Tko zapravo treba dizajnirati proizvod? Istraživanje i razvoj? Tehnički odjel? Proizvodnja? Marketing? Ne! Svi oni, uz pomoć kupaca.

Kupci očekuju poboljšane proizvode jednako kao i nove. A ipak kompanije pitaju: Zašto popravljati proizvod prije nego što se pokvari? Moj je odgovor da svaki konkurent uhodi vaš proizvod ne bi li pronašao njegove slabosti. Važno je da svoj proizvod popravite prije nego što to oni učine. Svaka kompanija trebala bi svoje proizvode proglasiti zastarjelima prije nego što to učine konkurenti. Kompanije su sklone posvećivati previše pozornosti troškovima potrebnima da se nešto napravi, a trebale bi se više zaokupljati time koliko će stajati ako se nešto ne napravi.

Tko je odgovoran za rezultate novog proizvoda? Vjerojatno odjel istraživanja i razvoja i marketinški odjel - svakako ne prodajni odjel.

# recesijski marketing

Kad nastupi recesija, većina kompanija žuri se smanjiti izdatke, od kojih je najočitiiji oglašavanje. Ljudi u vrhu uprave (većinom financijaši) ionako ne vjeruju u oglašavanje; toleriraju ga kao oblik defenzivnog osiguranja, a ne kao generatora profita. Čitav marketinški proračun određuju kao postotak očekivanih prihoda, a kad očekuju pad prihoda, smatraju kako postoje svi razlozi za smanjivanje marketinških izdataka. Ali to otkriva nelogičnost određivanja marketinških izdataka na temelju očekivanih prihoda. To je stavljanje kola ispred konja. Očekivani se prihod ne zna ako se ne odredi marketinški proračun. Marketinški je proračun uzrok, a ne učinak. Odredite veći marketinški proračun i dobit ćete veći očekivani prihod.

Glavni direktor Kmarta odlučio je smanjiti proračun za marketing kad je nastupila recesija. Rezultat je bio katastrofalan, Kmart je izgubio mnogo više na prodajama nego što je uštedio na marketinškim troškovima, jer su kupci prešli Targetu i Wal-Martu.

**Kad se čini da predstoji recesija, glavni direktor mora imenovati višefunkcionalni odbor koji će predložiti što kompanija treba učiniti da smanji troškove.** Taj odbor treba ispitati promotivni sklop kompanije, sklop kanala, sklop tržišnih segmenata, sklop kupaca i zemljopisni sklop za aktivnosti i izdatke koji se mogu reducirati bez opasnosti. Svaka tvrtka ima neke neuspješne ili slabe promocije, kanale, tržišne segmente, kupce i zemljopisna područja. Recesija zahtijeva čišćenje kuće.

Osnovni je problem što u dobrim vremenima kompanije nakupe mnogo *organizacijske pretilosti*. Kupuju pretjerano skup namještaj, plaćaju skupe članarine za ekskluzivne klubove, nabavljaju zrakoplove, angažiraju mnogo konzultanata i kažu zbogom štedljivosti. Tada, kad udari recesija, mučno otpuštaju velik broj radnika.

Kompanije mogu štedjeti novac šaljući svoje prodajno osoblje na put u ekonomskom razredu zrakoplova i smještajući ih u manje luksuzne hotele. Mogu pokušati pregovarati sa svojim dobavljačima o drukčijim uvjetima kupnje. Mogu odgoditi odabrane dugoročne projekte istraživanja i razvoja i kapitalne projekte. Mogu pokušati ubrzati naplatu i usporiti plaćanja.

Za vrijeme recesije, mnoge tvrtke žurno nameću mjere za smanjivanje troškova. No svejedno kakve mjere poduzimaju, moraju poštivati dva pravila. Prvo, nemojte stavlјati na kocku svoju *uspostavlјenu potrošačku vrijednost*. Potrošači kupuju od vas s određenim sklopom očekivanja o kvaliteti proizvoda i usluzi. Nemojte reducirati iskustvo koje su počeli očekivati. Drugo, nemojte proizvolјno prebacivati teret troškova na svoje dobavlјače i distributere bez konzultacija. Ako naškodite *svom sklopu partnerske vrijednosti*, partneri će početi sklapati saveze s vašim konkurentima.

Kompanije bi trebale razmisliti o privremenom snižavanju svojih cijena, iako će to smanјiti stope njihove zarade. Bolje je držati se svojih kupaca nego im dopustiti da odu i iskušaju vaše konkurente. Budući da su kupci veoma osjetljivi na cijene za vrijeme recesije, cjenovni su ustupci opravdani.

Neke mudre kompanije, umjesto da se odluče na smanјivanje troškova, mogu održati ili povećati svoje proračune kako bi ugrabile tržišni udio od konkurenata koji smanјuju svoje proračune. Ako kompanija ima sredstava, recesiju može smatrati prilikom za povećanje svoga poslovanja na štetu svojih konkurenata. Jedna je studija utvrdila da su kompanije koje su zadržale razinu svojih

marketinških izdataka u vrijeme recesije izašle iz recesije snažnije od onih koje to nisu učinile.<sup>46</sup>

Još mudrije kompanije razvit će kulturu svijesti o troškovima ne samo kad nastupi recesija, nego čitavo vrijeme.

Winnebago Industries, vodeći proizvođač rekreacijskih vozila u Sjedinjenim Državama, ugradio je štedljivost u srž svoje kulture. Svaki se tjedan dodjeljuje novčana nagrada za štednju, za prijedloge o uštedi troškova. Budući da Winnebago čitavo vrijeme provodi *posno poslovanje*, potrebni su samo manji kirurški zahvati kad zavlada recesija.

# segmentiranje

U prošlosti, kompanije poput Searsa i Coca-Cole, upitane tko je njihov potrošač, odgovarale bi: “Svatko”. No pojedini marketer rijetko može zadovoljiti svakoga na tržištu. Neće se svakome sviđati isti fotoaparati, automobili, kavane ili koncerti. Marketeri, prema tome, moraju krenuti od podjele tržišta.

Kompanije koje su se odmaknule od razmišljanja u kategorijama masovnog tržišta krenule su od identificiranja velikih *tržišnih segmenata*. Procter & Gamble je, prodajući svoju smjesu za kolače Duncan Hines, definirao ciljno tržište kao “udate žene između 35 i 50 godina s obiteljima”. Poslije su kompanije prešle s velikih segmenata na uže niše. Estée Lauder može dizajnirati neki proizvod za “crne visokoobrazovane Amerikanke u dobi između 25 i 35 godina”. Konačno, neke tvrtke prelaze na shemu krajnje segmentacije, na *segmente pojedinaca*, tj. individualnih potrošača.

Danas je više kompanija krivo za nedovoljnu segmentaciju nego za pretjeranu segmentaciju. One za svoje proizvode zamišljaju više mogućih kupaca velikog potencijala nego što ih doista postoji. Lijek protiv toga je podjela tržišta na nekoliko razina potencijala. Prva se razina sastoji od onih potrošača koji bi mogli biti najprijemljiviji za ponudu. Tu grupu treba profilirati u kategorijama geografskih i psihografskih karakteristika. Potom treba definirati sekundarnu i tercijarnu grupu. Kompanija zatim svoje početno prodavanje treba usredotočiti na primarne moguće kupce; ako oni ne reagiraju, to znači ili da je kompanija napravila lošu segmentaciju, ili da je njezina ponuda nezanimljiva.

Segmente je moguće identificirati na tri načina. Tradicionalan je pristup podijeliti tržište na *demografske grupe*, npr. “žene između 35 i 50 godina”. Tu je prednost lakoća dopiranja do te skupine. Loša je strana što nema nikakva razloga za pretpostavku da žene u toj grupi imaju slične potrebe ili spremnost za kupovanje. Kod demografske segmentacije više je riječ o identificiranju populacijskog *sektora* nego populacijskog *segmenta*.

Drugi je pristup segmentirati tržište na *grupe prema potrebama*, recimo “žene koje žele uštedjeti vrijeme kupujući hranu”. To je jasna potreba koja se može zadovoljiti raznim rješenjima, kao što je supermarket koji preuzima telefonske narudžbe, ili naručivanje putem interneta uz dostavu u kuću. Pritom se očekuje da bi se mogle identificirati demografske ili psihografske karakteristike takvih žena, kao što je više obrazovanje ili veći prihod.

Treći je pristup segmentirati tržište po *grupama ponašanja*, npr. “žene koje naručuju hranu od Peapoda ili drugih tvrtki za dostavu”. Tu grupu definira stvarno ponašanje, a ne samo njezine potrebe, pa analitičari potom mogu tragati za zajedničkim karakteristikama koje možda imaju njezini pripadnici.

Kad jedanput identificirate određeni segment, pitanje je može li se on svladati unutar postojeće organizacije, ili zaslužuje da se formira posebna djelatnost. U potonjem slučaju, Nirmalya Kumar naziva to *strateškim segmentom*. Primjerice, prehrambene kompanije kao što su Kraft i Unilever usredotočuju se prvenstveno na maloprodaju, a tek sekundarno na uslužne sustave za hranu. No usluge u području hrane zahtijevaju drukčije količine, ambalažu i sustave prodaje. To je strateški segment i treba ga voditi neovisno o skupini za maloprodaju hrane, uz vlastito upravljanje strategijom i vlastite zahtjeve.



# sponzorstvo

Različite skupine stalno pozivaju kompanije da sponzoriraju događaje, aktivnosti i plemenite ideje. Kompanije također aktivno tragaju za načinima da svoja imena predoče javnosti. Coca-Cola je, primjerice, dugogodišnji aktivni sponzor Olimpijskih igara, svjetskih i američkih prvenstava u raznim sportovima i dodjela Oscara. Dajući velike svote novca, Coca-Cola se nada stjecanju povoljne javne pozornosti, a uz to svojim suradnicima pruža užitek vrhunskih *događaja*.

Tvrtke su spremne dati obilan novac da stave svoje ime na *fizičke objekte* kao što su zgrade, sveučilišta i stadioni kako bi njihova imena stalno bila na oku javnosti. Ponekad se to osvećuje; Houston je morao pronaći novo ime za Enron Field.

Kompanije mogu sponzorirati neku važnu *ideju* (kao što su bolja prehrana, više fizičke aktivnosti, redoviti liječnički pregledi, odricanje od droge), što se naziva “marketing povezan s idejom”. Svrstavajući se uz neku ideju u koju vjeruju mnogi ljudi, kompanija može poboljšati svoj korporativni ugled, povećati svijest o marki, pojačati lojalnost potrošača, razviti prodaju i povećati naklonost tiska.<sup>47</sup>

Kompanije sve više uzajmljuju aure *slavnih osoba* kako bi svojim imenima dodale blještavilo. Slavne osobe donose marki veliku pozornost, povećavaju njezinu vjerodostojnost i otklanjaju sumnje. Ne iznenađuje što su pjevači, glumci i sportaši spremni prodavati svoje aure. Reebok je pribavio za sebe auru Venus Williams (ugovor od 40 milijuna dolara), a Nike auru Tigera Woodsa (ugovor od 100 milijuna dolara).

Ali, budite oprezni. PepsiCo je uzajmio aure Michaela Jacksona, Mikea Tysona i Madonne i sve mu se to osvetilo. A Hertz je požalio što je uzajmio auru O. J. Simpsona.

Sponzorstvo može postati ili izdatak ili investicija. Ako novac ne donese povećane prodaje ili vlasničke udjele, tada je izdatak. Kompanije koje izdatak žele učiniti investicijom moraju mnogo opreznije odlučivati o tome što će sponzorirati.

Pitanje je što kompanija dobiva ako svoje ime stavi na neki stadion, trkaći automobil u Formuli 1, turnir u golfu, ili priredbu likovne umjetnosti. Pomaže li joj to da proda više svoje robe? Većina kompanija ne promisli doista temeljito o svojim sponzorstvima. Zapravo, često započinju nešto sponzorirati i to beskonačno nastavljaju zbog inercije ili iz straha da će ih kritizirati ako odustanu od sponzorstva.

Ako vaša tvrtka namjerava nešto sponzorirati, provjerite je li to racionalno i relevantno s obzirom na vaše ciljno tržište i tip proizvoda odnosno usluge. Dobar je primjer Timexovo sponzoriranje Triatlona Ironman da bi se izrazilo kako njegovi satovi “nastavljaju raditi i u teškim uvjetima”. S druge strane, ne bi imalo smisla da Nestléov sektor dječje hrane sponzorira neki događaj u staračkom domu.

Svakako odlučite koje ciljeve nastojite postići sponzorstvom. Novac mora imati pozitivno djelovanje na svijest o proizvodu, predodžbu ili lojalnost potrošača koje se na neki način pretvara u veću prodaju. Zapitajte se koliko bi se vaša prodaja trebala povećati da opravda trošak. Nakon svakog sponzoriranja provjerite postižu li se njime zacrtani ciljevi. Sigurno, teško je izmjeriti vrijednost koju kompanija dobiva za dolare utrošene na sponzorstvo.

Ako ustanovite da ono nije donijelo mnogo vrijednosti, otpišite ga kao dobrotvorstvo.

# strategija

Strategija je ljepilo kojega je svrha izgraditi i isporučivati dosljedan i specifičan vrijednosni sklop ciljnom tržištu. Bruce Henderson, osnivač Boston Consulting Groupa, upozorio je: **Ako tvrtka nema neku jedinstvenu prednost nad svojim rivalima, nema razloga za postojanje.**

Ako imate jednaku strategiju kao i vaši konkurenti, znači da nemate strategiju. Ako je strategija drukčija, ali se može lako kopirati, to je slaba strategija. Ako je strategija jedinstveno drukčija i ako ju je teško kopirati, tada imate snažnu i održivu strategiju.

Michael Porter s Harvarda povukao je jasnu razliku između operativne izvrsnosti i strateškog pozicioniranja.<sup>49</sup> Previše kompanija smatra da imaju strategiju ako teže za operativnom izvrsnošću. Veoma se trude postati “mjerilo” za “najbolje u svojoj klasi” kako bi ostale ispred konkurencije. Ali ako sudjeluju u istoj utrci kao i njihovi konkurenti, konkurenti ih mogu dostići. Za njih je stvarna potreba upustiti se u neku drugu utrku. Za tvrtke kojima je cilj specifična skupina potrošača i potreba i koje isporučuju neki drukčiji skup koristi može se reći da imaju strategiju.

Moguće je navesti nekoliko kompanija koje imaju specifične strategije.

- Southwest Airlines, najrentabilniji američki zračni prijevoznik, vođen je drukčije od ostalih zračnih prijevoznika na mnogo načina: cilj su mu putnici na kraćim letovima kojima je važna cijena; leti izravno od odredišta do odredišta, a ne preko čvorišta; upotrebljava samo zrakoplove 737, smanjujući time zalihe rezervnih dijelova i troškove obučavanja pilota; ima samo ekonomski razred i ne određuje sjedala za pojedine putnike; ne poslužuje hranu; ne prevozi prtljagu do drugih prijevoznika; i tako dalje. Zahvaljujući svemu tome, Southwest može uzletjeti nakon slijetanja za 20 minuta, dok je konkurentima za to potrebno u prosjeku 60 minuta, a njegova je oprema u zraku dulje i donosi više prinose na ulaganja.

- IKEA, najveći svjetski trgovac na malo za prodaju namještaja, pronalazi jeftino zemljište u nekom velikom gradu, podiže tamo divovsku trgovačku kuću s restoranom i centrom za čuvanje djece, prodaje kvalitetan namještaj po nižim cijenama koji kupci sami odvoze kući i sastavljaju, nudi pogodnosti za članstvo koje donosi još niže cijene i budućim ju je imitatorima vrlo teško oponašati iz brojnih razloga.

- Harley Davidson ne prodaje samo motocikle, već osigurava ulazak u jednu društvenu zajednicu koja se zajedno vozi na motorima, održava utrke i povodi se za životnim stilom Harley Davidson s njegovim HD kožnim jaknama i drugom odjećom, satovima, olovkama i restoranima.

Kompanije imaju jedinstvenu strategiju kad su (1) definirale jasno ciljno tržište i potrebe, (2) stvorile osebujan i pobjednički vrijednosni sklop za tržište i (3) organizirale specifičnu dobavljačku mrežu za isporučivanje vrijednosnog sklopa ciljnom tržištu. Nirmalya Kumar to naziva 3V: *vrijednosni cilj, vrijednosni sklop i vrijednosna mreža*. Takve se kompanije ne mogu lako kopirati zbog jedinstvenog ustrojstva njihovih poslovnih procesa i djelovanja.

Tvrtke koje smisle jedinstven način poslovanja postižu niže troškove, više cijene, ili oboje. Dok njihovi konkurenti sve više nalikuju jedni drugima pa su se prisiljeni nadmetati cijenom, strateški pozicionirane tvrtke izbjegavaju krvoproliće prateći ritam sasvim drugog bubnja.

Promatranje strategije na takav način sprečava kompanije da misle kako imaju strategiju zato što idu na internet, ili povjeravaju sporedne poslove vanjskim izvođačima, ili se restrukturiraju, ili preuzimaju druge tvrtke, ili uvode upravljanje odnosima s kupcima. Te je poslovne poteze lako

kopirati. Oni ne definiraju kako će tvrtka pristupiti izradi održive strategije.

Jedno od najboljih pravila za razvoj strategije je nastojati otkriti što ciljani kupci vole i raditi više toga; te otkriti što ne vole i raditi manje toga. To znači provoditi vrijeme na tržištu i promatrati što je važno. Kako su rekli Al Ries i Jack Trout, **Strategija se treba razviti iz tržišnog mulja, a ne u antiseptičnom ambijentu kule od bjelokosti.**

Vaša bi strategija trebala biti jedinstvena sinteza svojstava, dizajna, kvalitete, usluga i troškova. Uspjeli ste razviti zavidnu strategiju kad je ona stvorila tako povoljan tržišni položaj da konkurenti mogu uzvratiti tek nakon dugog vremena i uz previsoke troškove da bi im se to isplatilo.

Što je loša strategija? Znamo to kad je vidimo.

- *Jučerašnja strategija.* Sears i GM, primjerice, obično reagiraju na jučerašnje tržište. **Ne možete imati bolju sutrašnjicu ako stalno razmišljate o jučerašnjem danu** (Charles R Kettering, američki izumitelj). U toliko mnogo kompanija stare se strategije “zapeku”. Dee Hock, glavni direktor Vise, sada u mirovini, rekao je: **Nikad nije problem kako nove inovativne misli usaditi u svijest, već kako iz nje izbaciti stare.**

- *Protekcionizam* . Američke kompanije crne metalurgije nemaju strategiju zato što troše vrijeme na zagovaranje protekcionizma. Protekcionizam je siguran način da izgubite poslove.

- *Marketinški obračuni.* Ratovi cijena i uzajamno uništavanje upućuju na izostanak strategije, a ne na njezino postojanje.

- *Pretjerano usredotočenje na probleme.* Peter Drucker upozorio je da se ne smiju **hraniti problemi uz izglednjivanje povoljnih prilika.**

- *Nepostojanje jasnih ciljeva* . Kompanije često propuštaju točno odrediti svoje ciljeve i poredati ih po prioritetima. **Ako ne znate kamo idete, zaista je teško stići onamo** (Viri Mullins, predsjednik, Armstrong’s Lock & Supply). Mnogo sam skloniji savjetovati kompaniji da napravi ono što je strateški ispravno nego ono što je neposredno rentabilno.

- *Oslanjanje na preuzimanja* . Kompanije koje svoje planove rasta stvaraju na preuzimanjima, a ne na inovacijama, uvijek su sumnjive. Polovica preuzimanja postat će u budućnosti izdvajanja.

- *Strategija srednjeg puta.* Što se događa s onima koji imaju umjerenu strategiju srednje linije? Bivaju pregaženi.

- *Vjerovanje da ne treba popravljati ono što nije pokvareno.* To je jedno od najlošijih pravila upravljanja. **U današnjoj ekonomiji, ako nešto nije pokvareno, najbolje da to sami pokvarite, jer će i tako uskoro biti pokvareno.** (Wayne Calloway, glavni direktor, PepsiCo).

Žalosna je činjenica da je većina kompanija bogata taktikama, a siromašna strategijama. Sun Tzu je rekao u četvrtom stoljeću prije nove ere: **Svi ljudi mogu vidjeti taktike kojima pobjeđujem, ali nitko ne može vidjeti strategiju iz koje je nastala pobjeda.**<sup>50</sup>

# strategije rasta

Nije dovoljno biti rentabilan. Kompanije se moraju i razvijati. Zapravo, ako ne rastete, nećete dugo biti rentabilni. Ostajanje s istim kupcima, proizvodima i tržištima recept je za katastrofu.

Investitori žele vidjeti rast fizičkih pokazatelja, zaposlenici žele imati više mogućnosti za napredovanje, distributeri žele raditi s kompanijom koja se razvija. Rast unosi energiju. Stara maksima kaže: "Ako stojite nepomično, dobit ćete metak."

Kompanije izostanak rasta često opravdavaju govoreći da se nalaze na zrelom tržištu. A zapravo samo izražavaju nedostatak mašte. Larry Bossidy, glavni direktor Honeywella, primijetio je: **Zrelo tržište jednostavno ne postoji. Potrebni su nam zreli direktori koji mogu pronaći načine za rast... Rast je mentalno ustrojstvo.** Ako je tržište automobila bilo zrelo, kako to da je minikombi izbacio Chrysler u putanju rasta? Ako je djelatnost crne metalurgije zrela, kako možemo objasniti Nucor? Ako je Sears mislio da u trgovini na malo više ne može biti rasta, kako objasniti Wal-Mart i Home Depot?

Kompanije iskušavaju različite puteve rasta: *smanjivanje troškova i cijena, agresivna povećanja cijena, međunarodno širenje, preuzimanja i nove proizvode.* Svaki od njih ima problema. Snižavanja cijena obično bivaju neutralizirana jer to čine i drugi. Povećanja cijena teško prolaze u trajavim ekonomskim vremenima. Većina međunarodnih tržišta danas je izrazito konkurentska ili zaštićena. Preuzimanja kompanija su skupa i nisu se pokazala naročito profitabilnima. A broj novih pobjedničkih proizvoda je malen.

Kompanije, međutim, ne shvaćaju da je penetracija na njihovim tržištima rijetko kad potpuna. *Sva tržišta sastoje se od segmenata i niša.* American Express shvatio je to i stvorio Korporativnu karticu, Zlatnu karticu i Platinastu karticu. Kompanija, da bi rasla, može učiniti četiri poteza u području tržišnih segmenata:

1 . *Ući u susjedne segmente.* Nikeov prvi uspjeh bila je proizvodnja obuće za trčanje za ozbiljne trkače. Poslije je prešao na obuću za košarku, tenis i američki nogomet. Još kasnije uveo je obuću za aerobiku.

2 . *Napraviti detaljniju segmentaciju.* Nike je uvidio da tržište košarkaške obuće može podijeliti na manje segmente: na obuću za agresivne igrače, za igrače koji izvode visoke skokove i tako dalje.

3 . *Uskočiti u nove segmente (kategorije).* Nike se počeo baviti prodajom odjeće povezane s različitim sportovima.

4 . *Iznova segmentirati čitavo tržište.* Nikeov konkurent, Reebok, iznova je segmentirao tržište uvođenjem modne obuće za tržište dokolice, koja se može nositi svaki dan, bez obzira na sportske aktivnosti.

Još je jedan pristup rastu redefinirati tržište na kojem djeluje vaša tvrtka. GE-ov Jack Welch govorio je svojim ljudima: **Redefinirajte svoje tržište u takvo na kojem vaš sadašnji udio nije veći od 10 posto.** Umjesto da vaša kompanija misli kako ima 50 posto tržišnog udjela, mora sebe vidjeti na većem tržištu gdje ima samo 10 posto udjela. Evo nekoliko primjera:

- Nike sada sebe definira kao sudionika na tržištu sportske opreme, a ne na tržištu obuće i odjeće. Razmišlja o prodavanju sportske opreme, čak o ponudi usluga kao što su upravljanje karijerama sportaša.

- Pokojni Roberto Goizueta kazao je svojoj kompaniji, Coca-Coli, da Coca-Cola doduše ima 35% udjela na tržištu bezalkoholnih napitaka, ali samo 3% udjela na ukupnom tržištu pića pa stoga treba povećati svoj udio.

- Armstrong World Industries Inc. dodao je podnim oblogama stropove i potom uređenje svih površina.

- Citicorp je smatrao da ima popriličan udio na bankovnom tržištu, ali shvatio je da ima samo mali dio ukupnog financijskog tržišta, koje obuhvaća mnogo više od bankarstva.

- AT&T prestao je sebe smatrati međugradskom i međunarodnom telefonskom kompanijom te je ušao u područja prijenosa glasa, slike, teksta i podataka preko telefonskih linija, kabela, mobilnih telefona i interneta.

- Taco Bell je od prodaje brze hrane u restoranima prešao na “hranjenje ljudi posvuda”, uključujući kioske, male prodavaonice živežnih namirnica, zračne luke i srednje škole.

Uprava može tražiti prilike za rast koristeći se sljedećim okvirom:

- *Prodavati više postojećih proizvoda postojećim kupcima.* Potičite kupce da troše više u svakoj prigodi kupnje ili da troše u više prigoda.

- *Prodavati dodatne proizvode postojećim kupcima.* Pronađite druge proizvode koje bi sadašnji kupci mogli trebati.

- *Prodavati više postojećih proizvoda novim kupcima.* Uvedite svoje postojeće proizvode na nova zemljopisna područja ili na nove tržišne segmente.

- *Prodavati nove proizvode novim kupcima.* Preuzmite ili stvorite nove djelatnosti namijenjene novim tržištima.

Postizanje rasta zahtijeva razvijanje mentaliteta rasta kod osoblja i partnera kompanije. Tragajte za potrebama koje sada nisu zadovoljene. Umjesto da započinjete od postojećih proizvoda i sposobnosti kompanije (razmišljanje iznutra prema van), rast temeljite na otkrivanju nenačetih potreba postojećih i novih kupaca (razmišljanje izvana prema unutra). Pogledajte kakve su potrebe krajnjih korisnika, zatim svojih neposrednih potrošača, a potom utvrdite koje potrebe možete rentabilno zadovoljiti.

Adrian Slywotzky i Richard Wise iznijeli su da poduzeća imaju “skrivenu aktivnu” koju mogu upotrijebiti za zadovoljavanje potreba “višeg reda” na svojim tržištima. “Većina direktora godinama uči stvarati rast uz pomoć proizvoda, tvornica, opreme i obrtnoga kapitala. Mnogo manje vremena troše na razmišljanje o tome kako upotrijebiti kombinaciju odnosa, tržišnog položaja, mreža i informacija - svoje skrivene imovine - za stvaranje vrijednosti za potrošače i rasta za investitore.”<sup>51</sup>

# stvaranje korporativne marke

Stvaranje snažnog identiteta korporativne marke ima velikih prednosti. Sony može staviti svoje ime na bilo koju elektroničku napravu i kupci će mu dati prednost pred konkurencijom. Virgin se može početi baviti gotovo svakom djelatnošću i biti uspješan, zato što njegovo ime znači unošenje novog pristupa u tu djelatnost.

Kompanija koja želi izgraditi korporativnu marku mora, kao najvažniji zahtjev, nešto simbolizirati, bilo to kvaliteta, inovacija, dobrohotnost, ili nešto drugo. Uzmimo Caterpillar, proizvođača teške građevne opreme. Osobnost Caterpillarove marke pobuđuje takve asocijacije kao što su marljiv, otporan, čvrst, odvažan i odlučan. Stoga Caterpillar može plasirati na tržište Cat traperice, sandale, sunčane naočale, satove i igračke, sve to dizajnirano imajući na umu ista svojstva.

Snažna korporativna marka zahtijeva temeljit rad na predodžbi u pogledu opće teme, etikete, grafike, logotipa, prepoznatljivih boja i ulaganja u oglašavanje. Ali kompanija se ne smije previše oslanjati na reklamni pristup. Korporativna predodžba može se djelotvornije izgraditi načinom rada i rezultatima kompanije nego bilo čime drugim. Dobra izvedba uz dobre odnose s javnošću potaknut će mnogo veće kupnje od korporativnog oglašavanja.

# sučelja marketinškog odjela

Svaki odjel u tvrtki podržava predodžbe ili stereotipe o drugim odjelima. Najčešće oni nisu laskavi. Osim toga, odjeli se nadmeću za raspoloživa sredstva, dokazujući da svaki od njih može bolje utrošiti novac. Sve to ometa skladne radne odnose među odjelima.

Neki pripadnici drugih odjela imaju stereotipnu predodžbu o marketinškom odjelu, smatrajući da se on sastoji od prodavača okretnih na jeziku koji laskanjem izmamljuju velik novac od uprave ne dajući nikakve dokaze o njegovu djelovanju, od fuliranata koji namamljuju kupce nepoštenim folovima, ili agresivnih reklamnih agenata koji od istraživanja i razvoja traže nove drangulije umjesto stvarnih poboljšanja proizvoda.

Jedan se inženjer požalio da prodavači “uvijek štite kupca i ne razmišljaju o interesu kompanije”! Također se okomio na potrošače zato što “previše traže”.

Marketeri, pak, kritiziraju druge odjele:

- Marketeri imaju problema s inženjerima. Inženjeri su obično egzaktni u svome razmišljanju, vide bijelo i crno, a promiču im tonovi sivoga. Svoje proizvode najčešće opisuju visokotehničkim izrazima, a ne jezikom koji bi većina potrošača razumjela.

U visokotehnološkim kompanijama, inženjer je kralj. Tehničari poprijeko gledaju sve tehničare koji odlaze u prodaju, zaključujući da su sigurno loše obučeni. Ako se bave uslugama za kupce, pravi su gubitnici.

- Marketeri smatraju da su financijaši njihovi prijeteći neprijatelji koji od njih traže da opravdaju svaku stavku izdataka i koji marketingu uskraćuju novac koliko je najviše moguće. Ljudi u financijama razmišljaju uglavnom o rezultatima u tekućem razdoblju i ne shvaćaju da su velik dio marketinških izdataka investicije, a ne izdaci, koje stvaraju dugoročnu snagu marke. Kad se tvrtka nađe u krizi, prva je mjera financijaša smanjiti izdvajanja za marketing, sugerirajući time da taj novac nije nužan. Lijek protiv toga je bliska suradnja s financijašima na stvaranju financijskih modela koji će pokazati kako marketinška ulaganja utječu na prihode, troškove i profite.

- Ljudi u marketingu žale se na one u nabavi ako kupuju jeftinije ulazne proizvode koji nemaju kvalitetu obećanu u vrijednosnom sklopu. Istina, ljudi u nabavi moraju održavati niske ulazne troškove, ali treba uspostaviti kontrolu kako bi se osigurala dostatna kvaliteta. Savjetujem marketerima da revnije rade s ljudima u nabavi ne samo kako bi osigurali dobru kvalitetu, već i kako bi učili od njih o prodavanju. Ljudi u nabavi stručnjaci su u tome što čini dobru vještinu prodavanja. Zašto? Zato što se nabavljačima neprekidno obraćaju prodavači pa mogu pričati čitave priče o razlici između efikasnih i loših stilova prodavanja. Za marketere bi bio dobar trening da neko vrijeme rade u nabavi kako bi naučili postupati s prodavačima. General Electric svojedobno je smislio igru za svoje nabavno i prodajno osoblje da bi se vidjelo tko će biti djelotvorniji. Nabavljači su s lakoćom pobijedili. Uprava GE-a tada je rekla: Ako naši prodavači ne mogu uspješno prodavati našim vlastitim nabavljačima, kako mogu uspješno prodavati nabavljačima naših kupaca?

- Marketeri imaju samo nekoliko prijepornih točaka s ljudima u proizvodnji. Nadaju se da će proizvodnja izrađivati proizvode specificirane razine kvalitete da kupci ne bi bili razočarani. Također traže od proizvodnje da izrađuju posebne male partije proizvoda ili da dodaju prilagođena svojstva, no tu nailaze na određeni otpor. Proizvodni se troškovi povećavaju kad često treba raditi promjene.

- Marketerima je teško komunicirati s ljudima u informacijskoj tehnologiji (IT). Marketeri

govore o prodaji, tržišnom udjelu i stopama zarade, dok ljudi u IT-u govore o COBOL-u, Javi, Linusu i tetrabajtovima. Velika je pogreška kad marketing traži od IT-a da izradi sustav marketinga zasnovan na bazi podataka, samo da požali što ga je uopće naručio kad je jedanput završen. Ipak, marketing treba softver za baze podataka i softver za dobavljački lanac ako želi dobro usluživati potrošače. Očito, marketinškom odjelu treba dodati tehničkog marketera koji razumije informacijsku tehnologiju i može posredovati između te dvije skupine.

- Marketeri se uzrujavaju kad kreditni odjel odbije odobriti neku transakciju uz obrazloženje da bi potencijalni kupac mogao zakazati s otplatama. Prodavač se doista potrudio da dobije tu prodaju, a onda vidi da je ne može provesti, niti dobiti priznanje za nju.

- Marketeri se ljute na računovođe koji sporo odgovaraju na pitanja kupaca o svojim fakturama. Marketeri bi također voljeli da im računovođe daju bolje mjere rentabilnosti različitih zemljopisnih područja, tržišnih segmenata, kanala i individualnih kupaca. Te bi informacije pomogle marketerima da svoja nastojanja usmjere bliže područjima većeg profita.

- Čak i u većoj marketinškoj tvrtki postoje trvenja između marketinga, prodajnog osoblja i usluga potrošačima. Marketing je započeo kao funkcija koja je trebala pomagati prodajnom osoblju da bolje prodaje. Marketing je pomagao privlačenjem kupaca preko oglasa, brošura i drugih oblika komuniciranja.

Poslije je skupljao informacije za procjenu tržišnog potencijala, dodjelu prodajnih kvota i izradu prognoza prodaje. Prodavači se često žale da marketing određuje previsoke prodajne kvote ili cijene, govoreći da prodajnom osoblju treba dati više novca (a manje oglašavanja) za povećavanje njihovih naknada ili zapošljavanje više prodavača. Kad marketing i prodaja dođu u sukob, prodaja često pobjeđuje zato što su prodavači odgovorni za kratkoročne rezultate. Što se tiče usluga kupcima, to se obično smatra manje važnim od ostvarivanja prodaje. Kad se kupci žale odjelu usluga za kupce, prodavači zamjeraju uslugama ulogu nadzornika koju imaju, iako je dobra usluga pružena kupcima dugoročno u njihovu najboljem interesu.

Činjenica je da se ti odjeli aktivno nadmeću za ograničena sredstva, pri čemu svaki dokazuje da može bolje utrošiti novac. Svaki se odjel također želi osjećati važnim i želi poštovanje drugih skupina.

Izazov je kako srušiti odjelne zidove i uskladiti nastojanja različitih odjela da bi radili kao tim. Ovo su dva pristupa:

*P r v i .* Kompanije održavaju sastanke dvaju odjela zajedno kako bi jedni drugima rekli što misle o njihovim vrlinama i manama te iznijeli prijedloge za poboljšanje međusobnih odnosa.

*D r u g i .* Kompanije sve više upravljaju procesima umjesto funkcijama i formiraju multidisciplinarne timove za upravljanje tim procesima. Njihovi članovi počinju uvažavati stajališta drugih i to će, valja se nadati, dovesti do boljeg razumijevanja.



# tehnologija

Svaka nova tehnologija je sila za “kreativnu destrukciju”. Vjerojatnije je da će vašu kompaniju pokopati neka nova tehnologija, nego sadašnji konkurenti. Proizvođače kola na konjsku vuču nisu porazila bolja kola na konjsku vuču, već kola bez konja. Tranzistori su naškodili djelatnosti vakuumskih cijevi, kserografija je naudila proizvodnji karbon-papira, a digitalni fotoaparati nanijet će štete proizvodnji filmova.

Nova tehnologija također može promijeniti društvene odnose i životni stil. Kontracepcijska pilula je, primjerice, bila činitelj koji je doveo do manjih obitelji, više zaposlenih žena i većeg diskrecijskog dohotka - a rezultat su bili veći izdaci za odmor i putovanja, trajna potrošna dobra i luksuzne proizvode.

Nove će tehnologije, nadajmo se, povećati produktivnost u omjeru većem nego što su njihovi troškovi. Ali izbjegavajte dodavanje nove tehnologije staroj organizaciji. To će rezultirati samo skupom starom organizacijom.

# telemarketing i potrošački telefoni

Upotreba telefona za pozive potrošača i razgovor s njima može donijeti velike prednosti ako se to čini kako valja. Na taj način možete više saznati o pojedinom potrošaču, a osim toga nakon razgovora potrošač ima osjećaj da je dobro uslužen. Telemarketeri, ako ispravno postupaju, mogu saznati nove ideje od kupaca, mogu provoditi ankete kako bi upoznali tržište, čak istodobno prodavati druge srodne proizvode.

Lands End radi to valjano. Oko 85 posto njihovih narudžaba stiže telefonom. Novi operatori dobivaju 75 sati obučavanja prije preuzimanja posla. Kupci mogu telefonirati 24 sata na dan, a Lands End može odgovoriti na 90 posto poziva za najviše 10 sekundi. Pozivi na koje se u tom vremenu ne može odgovoriti u centru preusmjeravaju se na pripravne operatore koji rade kod kuće. A potrošači koji se koriste internetskim čvorom Lands Enda mogu također uspostaviti kontakt sa živim operatorom jednostavnim klikom na ikonu na svome računalnom zaslonu.

Nažalost, većina kompanija ne vodi svoju telefonsku uslugu na taj prosvijećeni način. Kompanije žure automatizirati svoje telefonske usluge i ukloniti svako ljudsko sučelje. Nazovete i čujete digitalni glas koji nudi devet različitih mogućnosti, zatim slijede nove četiri mogućnosti pa potom još tri. I, vrlo često, linija je zauzeta (zato što kompanija odbija uvesti dovoljno terminala ili operatora), ili pozivatelj mora dugo čekati prije nego što će čuti ljudski glas. I taj je ljudski glas polovicu vremena umoran, otresit ili nezainteresiran.

Jedna zrakoplovna kompanija ide čak tako daleko da isključuje klijenta na čekanju nakon 59 minuta, samo zato što menadžer dobiva naknadu na temelju prosječnog vremena potrebnog za preuzimanje i rješavanje poziva. Možete li zamisliti kako je to čekati 59 minuta i potom biti isključeni - i kakav je utjecaj tog iskustva na osjećaje klijenta prema kompaniji?

Posve je opravdano pitanje koliko vremena treba provesti na telefonu s potrošačem koji voli pričati. Većina kompanija obučava svoje telemarketere kako uljudno postupiti s razgovorljivim potrošačem. Cilj vam, u suštini, treba biti zadovoljstvo potrošača, a ne brzina telefoniranja.

Uprava treba telemarketerima dati do znanja da će se njihovi razgovori pratiti. Svrha je pobrinuti se da se potrošače tretira s poštovanjem i naučiti najbolje postupke od boljih telemarketera. Osim toga, neke tvrtke traže od svojih direktora da se sami malo bave telemarketingom kako bi stekli osjećaj za njegovu snagu i probleme.

U budućnosti, telemarketing se mora odmaknuti od jednosmjernih uvjeravanja i hvaljenja robe prema dvosmjernim razgovorima; od ravnodušnih poziva prema nastojanjima da se izgrade odnosi; i od potpunog nepoznavanja mogućega kupca prema davanju ciljnih, sadržajnih ponuda.

# trendovi u marketinškim razmišljanjima i praksi

Ovo su najvažniji marketinški trendovi koje zapažam:

- *Od marketinga izrade i prodaje prema marketingu prosudbe i reakcije*. Vaša će tvrtka imati bolje rezultate ako smatrate da marketinški izazov znači stjecanje boljih saznanja o potrebama svojih kupaca, a ne samo bolje oglašavanje vaših proizvoda.

- *Od usredotočenjanaprivlačenjekupacaprema usredotočenjanazadržavanjekupaca*. Kompanije trebaju poklanjati više pozornosti usluživanju i zadovoljavanju svojih postojećih kupaca prije no što se upuste u beskrajnu utrku za pronalaženje novih kupaca. Kompanije moraju prijeći s transakcijskog na relacijski marketing (marketing odnosa).

- *Od težnje za tržišnim udjelom prema težnji za potrošačkim udjelom*. Najbolji način da povećate svoj tržišni udio sastoji se u povećavanju potrošačkog udjela, dakle u pronalaženju više proizvoda i usluga koje možete prodati istim kupcima.

- *Od marketinškog monologa prema potrošačkom dijalogu*. S potrošačima možete stvoriti snažnije odnose slušajući ih i razgovarajući s njima, nego samo odašiljući jednosmjerne poruke.

- *Od masovnog marketinga prema prilagođenom marketingu*. Masovno tržište raspada se na minitržišta i vaša tvrtka sada ima mogućnosti marketinga za svakog pojedinog kupca.

- *Od posjedovanja imovine do posjedovanja marki*. Mnoge kompanije počinju davati prednost posjedovanju marki, umjesto posjedovanju tvornica. S manje fizičke imovine i uz povjerenje proizvodnje vanjskim izvođačima, te kompanije vjeruju da mogu ostvarivati veću dobit.

- *Od djelovanja na tržištu prema djelovanju u kibernetičkom prostoru*. Mudre kompanije jačaju svoju prisutnost na internetu, jednako kao i u stvarnom fizičkom svijetu. Koriste se internetom za kupovanje, prodavanje, zapošljavanje, obučavanje, razmjenu i komuniciranje.

- *Od jednokanalnog marketinga prema višekana - Inom marketingu*. Kompanije se više ne oslanjaju na jedan kanal za doseganje i usluživanje svojih potrošača. Njihovi potrošači skloni su različitim kanalima za pristup proizvodima i uslugama kompanije.

- *Od marketinga usredotočenog na proizvod prema marketingu usredotočenom na potrošača*. Znak marketinške zrelosti je kad kompanija prekine usredotočenje na svoje proizvode i počne u žarište stavljati svoje kupce.

Ti će trendovi utjecati na razne djelatnosti i kompanije različitim brzinama i u različito vrijeme. Vaša tvrtka mora ocijeniti gdje se nalazi u odnosu na svaki marketinški trend.

# trgovci na malo i prodavatelji

Kad su trgovci na malo bili mali, moć su imali proizvođači. Najjači proizvođači mogli su diktirati uvjete i prostor na policama koji su htjeli za svoje proizvode. Dolazak divovskih trgovaca na malo -hipermarketa, superprodavaonica, moćnika za pojedine kategorije proizvoda - zauvijek je promijenio tu moć. Trgovci na malo prestali su biti deponij za proizvode tvorničara; umjesto toga postali su predstavnici kupaca. Trgovci na malo odlučili su držati artikle koji će najbolje zadovoljiti njihove kupce. A divovski trgovci na malo naručuju tako velike količine da mogu manipulirati proizvođačima kako bi postigli najbolje uvjete. Jedna kompanija kao što je Toys 'R' Us vladala je tako značajnim dijelom tržišta igračaka da je inzistirala na sudjelovanju čak u dizajnu i ambalaži novih igračaka koje je bila voljna držati.

Premještanje moći od proizvođača na trgovce na malo živopisno je ocrtno u primjedbi direktora prodaje Bowling Greena, Kevina Pricea: **Prije deset godina, trgovac na malo bio je čivava koja gricka proizvođačevu petu - zanovijetalo, da, ali tek manja gnjavaža; nahranili ste je i otišli. Danas je to pit bull koji vam želi otkinuti ruke i noge. Htjeli biste ga vidjeti na leđima, ali toliko ste zaokupljeni braneći se da ne možete ni pokušati.**<sup>52</sup>

Jedina sila koja kroti divovske trgovce na malo je konkurencija kojoj su izloženi od drugih divovskih trgovaca na malo; Home Depot nasuprot Lowe'su; Sam's nasuprot Costcou; Barnes & Noble nasuprot Bordersu; Office Max nasuprot Office Depotu nasuprot Staplesu; Circuit nasuprot Best Buyu.

Maloprodaja je detalj. To je naporan rad. Cyril Magnin, američki trgovac, savjetovao je: **Ako imate više od 40 godina, nije vam mjesto u trgovini na malo.** A stara kineska poslovice dodaje ovaj savjet: **Ako se ne znate smiješiti, ne otvarajte dućan.**

Tri faktora uspjeha u trgovini na malo nekad su bili - lokacija, lokacija, lokacija. Nakon dolaska interneta, fizička lokacija manje je važna. Milijuni ljudi kupuju knjige od Amazon.coma ne znajući gdje je fizička lokacija te kompanije. Potrebna je samo internetska adresa.

Tvrtke trebaju učvrstiti odnose sa svojim prodavateljima. Tvrtka bi trebala osnovati vijeće prodavatelja koje se sastaje nekoliko puta na godinu. Prodavatelje treba poticati da kritiziraju rad kompanije i daju prijedloge. Kompanija treba slati svoje stručnjake u posjet prodavateljima kako bi im pomogli poboljšati način rada. Kompanija mora učiti od svojih najboljih prodavatelja i obavještavati druge prodavatelje o *najboljim metodama*. A prodavatelji koji najbolje rade zavrđuju priznanje i bolje uvjete.

Današnji trgovci na malo moraju prihvatiti nove metode da bi opstali na surovom tržištu. Prvo, trgovci na malo trebaju posvećivati više vremena saznavanju tko su njihovi kupci. Svojim bi kupcima trebali dati klupsku kartu i skupljati informacije u svojim potrošačkim bazama podataka. Analizirajući kupnje potrošača, znat će koji od njih kupuju mnogo vina ili ribe ili sladoleda pa tada mogu najaviti i organizirati posebne događaje za te potrošačke segmente.

Drugo, trgovci na malo moraju ulagati u pretvaranje maloprodaje u doživljaj, umjesto da to bude gnjavaža. Doživljaj marke mnogo je više od predodžbe o marki. Oblikujući osebujno iskustvo marke, vlasnici prodavaonica potiču ljude da se češće vraćaju, kao što pokazuju Barnes & Noble, supermarket Stewa Leonarda i drugi vrhunski trgovci na malo.

Treće, trgovci na malo moraju agresivnije krenuti u formiranje privatnih marki. Privatne marke

donose trgovcima na malo više novca od nacionalnih marki. Posredničke marke nekad su se smatrale inferiornima u odnosu na nacionalne marke. Tada se pojavio President's Choice kanadskih supermarketa Loblaws, posrednička marka koja je kvalitetom nadmašivala neke nacionalne marke. Idući korak trgovaca na malo bilo je uvođenje dviju ili triju posredničkih marki prilagođenih različitim razinama kvalitete i cijene. Osnovni je zahtjev bio stvoriti povjerenje u trgovca na malo i pružiti kupcu dobru kvalitetu.

Četvrto, trgovac na malo trebao bi otvoriti internetske stranice i ponuditi kupcima više informacija te mogućnost kontaktiranja i dijaloga.

# tržišta

Tržišta se mogu definirati na različite načine. Prvobitno je tržište bilo fizičko mjesto gdje su se okupljali kupci i prodavači. Ekonomisti opisuju tržište kao sakupljalište kupaca i prodavača koji obavljaju transakcije (osobno, telefonski, poštom, na bilo koji način) nekim proizvodom ili razredom proizvoda. Tako ekonomisti govore o tržištu automobila, ili o tržištu stambenog prostora. Ali, marketeri smatraju prodavače “djelatnošću”, a kupce “tržištem”. Tako će marketeri govoriti o tržištima “kućanica niskih prihoda između 35 i 50 godina”, ili “referenata nabave automobilskih kompanija koji kupuju boju za svoje tvrtke”.

Očito, tržišta se mogu definirati široko i usko. “Masovno tržište” je najšira definicija i opisuje milijarde ljudi koji kupuju i troše osnovne proizvode (npr. sapun, bezalkoholne napitke). Velik dio američkog ekonomskog rasta rezultat je ovladavanja američkih kompanija masovnom proizvodnjom, masovnom distribucijom i masovnim marketingom.

Na drugom ekstremu možemo govoriti o “tržištu od jednog člana”, što opisuje konkretnog pojedinca ili kompaniju za koje marketer može biti zainteresiran. IBM bi nazvali tržištem od jednog člana oni konzultanti koji čitavo vrijeme prodaju svoje usluge samo IBM-u.

Najvažnije je da marketeri definiraju *ciljno tržište* što je moguće pumnije. “Masovno tržište” je previše neodređeno. Teško je napraviti proizvod koji će svatko željeti. Lakše je napraviti proizvod koji će neki voljeti. To navodi poduzeća na odlazak u niše ili minitržišta. Ali loša je strana da tržišta postaju razlomljena na sve tanje segmente s malim opsegom kao posljedicom, koji dopušta samo jednoj ili malom broju kompanija da opstanu na tom tržištu.

Tržišta se često stavljaju u opreku s hijerarhijama kao način obavljanja stvari. Na tržištima ljudi ulaze u dobrovoljne sporazume koji su korisni objema stranama. Hijerarhije se, s druge strane, sastoje od ljudi visoka položaja koji ljudima nižeg položaja naređuju što će raditi. Mnogi smatraju da je oslanjanje na tržišta, a ne na hijerarhije, najbolji način za izgradnju održivog samoreglativnog gospodarstva. Zapovjedno-kontrolna gospodarstva ne funkcioniraju.

Marketing je snaga koja demokratizira. Postoje samo četiri načina da dobijete nešto što želite: *ukrasti, uzajmiti, prositi* ili *razmijeniti*. Razmjena, dati nešto da bi se nešto dobilo, je najmoralniji i najefikasniji način i čini srž marketinga.

Jedno je sigurno: tržišta se mijenjaju brže od marketinga. Kupci se mijenjaju u pogledu njihova broja, želja i kupovne moći reagirajući na promjene u privredi, tehnologiji i kulturi. Kompanije često ne zamjećuju te promjene pa održavaju marketinške postupke koji su izgubili oštricu. Marketinška praksa mnogih kompanija danas je zastarjela.

# unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje opisuje poticaje i nagrade kojima se potrošače pridobiva da kupuju sada, a ne kasnije. Dok je oglašavanje dugoročno sredstvo za oblikovanje stajališta tržišta prema nekoj marki, unapređenje prodaje je kratkoročno sredstvo za pokretanje kupčeva čina. Nije čudno što se menadžeri za marke sve više oslanjaju na unapređenje prodaje, naročito kad zaostaju u postizanju prodajnih kvota. Unapređenje prodaje postiže učinak! Unapređenje prodaje donosi brže i mjerljivije odazive u prodaji nego što to čini oglašavanje. Danas je odnos između oglašavanja i unapređenja prodaje možda 30-70, obratno od nekadašnjeg.

Rast unapređenja prodaje odražava veći prioritet koji kompanije pridaju tekućim prodajama u odnosu na dugoročno stvaranje identiteta marke. To je više povratak transakcijskom marketingu (TM) nego relacijski marketing (RM, marketing odnosa).

Unapređenje prodaje može biti usmjereno na trgovce na malo, potrošače i prodajno osoblje. Trgovci na malo više će se truditi ako im se ponude popusti na cijenu, odbici za oglašavanje i izloške i besplatni artikli. Vjerojatnije je da će potrošači kupovati potaknuti kuponima, rabatima, cjenovnim paketima, premijama, nagradama za stalne kupce, natječajima, demonstracijama proizvoda i jamstvima. Prodajno osoblje radi energičnije reagirajući na natječaje s nagradama za natprosječne rezultate.

Marketerima je, zbog raznolikosti sredstava za unapređenje prodaje, potrebno iskustvo kako bi znali koje od njih valja upotrijebiti. Neke velike kompanije imaju specijalista za unapređenje prodaje koji može savjetovati menadžere za marke. Ili se kompanija može koristiti uslugama agencije specijalizirane za unapređenje prodaje. Najvažnija je potreba ne samo primjenjivati unapređenja, već ocjenjivati i bilježiti njihove rezultate kako bi tvrtka mogla s vremenom poboljšavati efikasnost unapređenja prodaje.

Iako unapređenje prodaje u većini slučajeva povećava prodaju, često stvara i gubitke.

Jedan je analitičar procijenio da je samo 17 posto datog broja kampanja za pospješivanje prodaje bilo rentabilno. To su slučajevi kad unapređenje prodaje dovodi nove kupce da iskušaju proizvod i kad im se novi proizvod sviđa više od prijašnje marke. Ali mnoge aktivnosti unapređenja prodaje privlače samo ljude koji često mijenjaju marke tražeći nižu cijenu i koji, naravno, jednu marku napuštaju čim se neka druga pojavi na rasprodaji. Manje je vjerojatno da će unapređenje prodaje odmamiti lojalne korisnike drugih marki.

Tako unapređenje prodaje ima najlošije učinke na tržištima proizvoda gdje postoje velike sličnosti među markama. Ona obično privlače nestalne kupce koji tragaju za niskom cijenom ili premijama i koji neće biti odani nijednoj marki. Bolje je primjenjivati unapređenje prodaje na tržištima proizvoda među kojima postoje velike razlike, gdje novi potrošači mogu ustanoviti da su zadovoljniji vašim proizvodom i njegovim svojstvima nego onim koji su prije odabrali.

Unapređenje prodaje češće primjenjuju slabije i manje marke nego snažnije marke. Manje marke imaju manje novca za trošenje na oglašavanje pa, uz mali trošak, mogu njima nagnati ljude da barem iskušaju njihov proizvod.

Pospješivanja prodaje općenito treba primjenjivati racionalno. Neprekidna sniženja, kuponi, posebne ponude i premije mogu devalvirati marku u svijesti potrošača. I mogu navesti kupce da čekaju sljedeće akcije umjesto da kupe sada.

Trgovina prisiljava kompanije da se više služe unapređenjem prodaje nego što bi željele.

Trgovina zahtijeva popuste i odbitke kao uvjet za stavljanje proizvoda na police. Trgovina može tražiti i pospješivanja prodaje namijenjena kupcima. Tako mnoge tvrtke nemaju baš izbora i moraju popustiti.

Prednost trebate dati onim aktivnostima prodaje koja pristaju predodžbi o vašoj marki ili je poboljšavaju te koja dodaju vrijednost. Pokušajte primjenjivati unapređenje prodaje *zajedno s* oglašavanjem. Oglašavanje objašnjava zašto bi potrošač trebao kupiti proizvod, a unapređenje prodaje daje mu za to poticaj. Oglasi i unapređenje prodaje, kad se upotrebljavaju zajedno, predstavljaju moćnu kombinaciju.



# upravljanje

Upravljanje je zadatak davanja ustupaka za ustupke i žongliranja kontradikcijama. Rosabeth Moss Kanter s Harvarda rekla je: **Vrhovni čin korporativnog balansiranja: Smanjivati izdatke i rasti. Kresati i graditi. Postizati više i činiti to u novim područjima, s manje sredstava.**

Svatko u tvrtki ima drukčije prioritete. Menedžer zadužen za oglašavanje smatra da je spas kompanije u većem oglašavanju; menedžer prodaje želi više prodajnog osoblja; menedžer za unapređenje prodaje želi više novca za poticaje; a odjel istraživanja i razvoja želi više novca za poboljšanje proizvoda i razvoj novih proizvoda.

Problem je u tome što će kompanija, ako svaki odjel radi dobro samo svoj posao, doživjeti neuspjeh. Odjeli imaju pojedinačne prioritete i zadaće, a ne prioritete i zadaće kompanije. Dar *reinženjerskog* razmišljanja je premještanje fokusa s odjela prema upravljanju osnovnim procesima. Svaki osnovni proces - razvoj proizvoda, privlačenje i zadržavanje kupaca, ispunjavanje narudžaba - zahtijeva timski rad koji obuhvaća nekoliko odjela. Sve više se važne inicijative kompanija ostvaruju kao interdisciplinarni timski projekti a ne kao odjelni projekti.

Upravi nikada ne smije popustiti budnost. Poslovanje je utrka bez linije cilja. Andrew Grove, nekadašnji glavni direktor Intela, postulirao je Groveov zakon: **Samo paranoidni opstaju.** Ali, Japanci zadatak uprave promatraju pozitivnije i nazivaju ga *kaizen*: **Svi neprekidno moraju sve usavršavati.** Oni radije usavršavaju svoje poslovanje svaki dan, nego da plaćaju za povremene velike prodore. Kompanija koja prestane biti sve bolja, postaje sve lošija.

Istodobno, nije dovoljno poboljšavati efikasnost tekućeg poslovanja. Definiranje dobrog upravljanja na taj način prouzročilo je propast mnogih tvrtki. Uprava izlaže kompaniju riziku ako ostaje kod kuće i ne izlazi van. Promatrajući poslovanje iznutra, a ne izvana, ne opažaju promjene kod kupaca, konkurenata i distribucijskih kanala. Promiču im opasnosti i prilike. Ili kako to kaže John Le Carré: **Pisaći stol je opasno mjesto za promatranje svijeta.**

Većinom kompanija upravljaju odbori. Novinar Richard Harkness definirao je odbor kao **skupinu nesklonih, odabranu od nepodobnih, da radi nepotrebno.** Neki pak kažu da su odbori krasno sredstvo kad ne želite ništa napraviti. Peter Drucker smatra: **Devedeset posto onoga što nazivamo 'menedžmentom' samo je otežavanje da se stvari obave.**

Svaki sastanak odbora morao bi završiti za 45 minuta, ili bi barem sudionici trebali glasovati o nastavljanju. Neki kažu da je optimalna veličina odbora nula članova. Bivši američki senator Harry Chapman dao je ove savjete o članstvu u odboru:

1. Nikad ne dolazite na vrijeme; to [točnost] prokazuje vas kao početnika.
2. Ne govorite ništa sve do polovice sastanka; to pokazuje da ste pametni.
3. Budite neodređeni koliko je god moguće; time izbjegavate iritiranje drugih.
4. Kad ste u dvojbi, predložite imenovanje pododbora.
5. Budite prvi koji će predložiti prekid; to će vam donijeti popularnost; svi samo to čekaju.

# upravljanje odnosima s potrošačima

Svi govore o *upravljanju odnosima s potrošačima* kao o novom lijeku za sve. A ipak je to prazan izraz ako se ne definira. Neki ga ljudi definiraju kao primjenu tehnologije kako bi se više naučilo o svakom kupcu te bilo u stanju svakome pristupiti individualno. Drugi to ne smatraju tehnološkim pitanjem, već humanističkim pitanjem: tretiranjem svakog kupca s empatijom i osjetljivošću. Jedan je cinik kazao kako je upravljanje odnosima s kupcima skup način da se sazna ono što bi se inače moglo saznati čavrljajući s kupcima pet minuta.

Marketing koji se temelji na odnosima s kupcima znači, u praksi, nabavu hardvera i softvera koji će kompaniji omogućiti da sazna detaljne informacije o individualnim kupcima, koje se mogu upotrijebiti za bolji ciljani marketing. Istražujući prošle kupnje potrošača, demografiju i psihografiju, kompanija će saznati više o tome za što bi kupac mogao biti zainteresiran. Kompanija će slati specifične ponude samo onima s najvećim mogućim interesom i spremnošću za kupnju te time uštedjeti sve one troškove za poštu i kontakte koji su obično izgubljeni na masovnom tržištu. Pažljivo se koristeći informacijama, kompanija može poboljšati pridobivanje kupaca, istodobnu prodaju više proizvoda i prodaju luksuznijih verzija proizvoda.

Ipak, upravljanje odnosima s potrošačima ne funkcionira tako dobro u praksi. Velike kompanije ponekad potroše 5 do 10 milijuna dolara na te sustave - i bivaju razočarane rezultatima. Manje od 30 posto kompanija koje su uvele te sustave kaže da je ostvarilo očekivane prinose od tih ulaganja. I problem nije zakazivanje softvera (samo 2% slučajeva). *CRM-Forum* izvijestio je o sljedećim uzrocima neuspjeha: organizacijske promjene (29%), politika/inercija kompanije (22%), nerazumijevanje sustava (20%), loše planiranje (12%), nedovoljna znanja za primjenu sustava (6%), novčani problemi (4%), problemi sa softverom (2%), loši savjeti (1%), drugo (4%).<sup>53</sup>

Previše kompanija smatra tehnologiju srebrnim metkom koji će im pomoći da prevladaju svoje loše navike. Ali dodavanje nove tehnologije staroj kompaniji samo će je učiniti skupljom starom kompanijom. Tvrtke ne smiju ulagati u sustave za upravljanje odnosima s potrošačima sve dok se ne reorganiziraju tako da postanu "potrošačkocentrične". Tek će tada one i njihovi zaposlenici znati kako ispravno upotrebljavati taj sustav.

Frederick Newell ide još dalje te optužuje upravljanje odnosima s potrošačima, tvrdeći da je ono vrlo daleko od odgovora na to kako dobro usluživati potrošače.<sup>54</sup> Taj sustav stavlja tvrtku u vozačko sjedalo s lovačkom puškom, umjesto da na vozačkom sjedalu bude kupac s lovačkom puškom. On želi da kompanije *ovlaste* kupce, a ne da ih *nišane*. Umjesto da samo šalju pošiljke ne bi li prodale svoje proizvode (pristup usredotočenja na proizvod), kompanije trebaju pitati kupce što ih zanima (i što ih ne zanima), koje bi informacije voljeli imati, koje bi usluge željeli te na kakav bi način, kada i koliko često prihvatili komunikaciju s kompanijom. Umjesto da se oslanjaju na informacije o kupcima, kompanije se mogu oslanjati na informacije *od* kupaca. S tim bi informacijama kompanija bila u mnogo boljem položaju da individualnim kupcima uputi ponude koje imaju smisla, uz mnogo manje rasipanje svoga novca i kupčeva vremena. Newell se zalaže za to da se *upravljanje odnosima s potrošačima* zamijeni *potrošačevim upravljanjem odnosima*.

Vjerujem da je prava vrsta obaju tih sustava pozitivna pojava za poduzeća i za društvo u cjelini. To će humanizirati odnose. To će omogućiti bolje funkcioniranje tržišta. To će potrošačima donijeti bolja rješenja. (Vidjeti također Marketing zasnovan na bazi podataka.)

# usluga

U dobu sve veće ujednačenosti masovnih proizvoda, kvaliteta usluge jedan je od najbogatijih izvora diferencijacije i isticanja. Pružanje dobre usluge suština je provođenja orijentacije prema potrošaču.

Pa ipak, mnoge tvrtke smatraju uslugu gnjavažom, troškom, nečim što treba svesti na najmanju mjeru. Tvrtke rijetko olakšavaju potrošaču postavljanje pitanja, davanje sugestija ili podnošenja reklamacija. Pružanje usluge smatraju dužnošću i indirektnim troškom, a ne prilikom i marketinškim sredstvom.

Svaki je posao uslužni posao. Vi niste kemijska kompanija. Vi ste uslužni kemijski posao. Riječima Theodora Levitta: **Ne postoje uslužne djelatnosti. Postoje samo djelatnosti kojih su uslužne komponente veće ili manje nego u drugim djelatnostima. Svi se bave uslugama.**

**Poslovanje planirano za usluge po svoj će prilici uspjeti, poslovanje planirano za profit po svoj će prilici propasti,** primijetio je američki pedagog Nicholas Murray Butler.

Koju bi razinu usluga kompanija trebala pružati? Dobra usluga nije dovoljna. Nitko ne govori o dobroj usluzi. Sam Walton, osnivač Wal-Marta, postavio je viši cilj: **Cilj nas kao tvrtke je da imamo potrošačke usluge koje nisu samo najbolje, već legendarne.** Tri najvažnije riječi uslužnog marketinga su brzo, fleksibilno i srdačno.

Što je to loša usluga? Postoje priče o hotelu u Španjolskoj koji oglašava da će pritužbe na uslugu primati na recepciji samo od 9 do 11 sati svaki dan. A u jednoj prodavaonici u Engleskoj piše: “Nudimo kvalitetu, uslugu i nisku cijenu. Izaberite dvoje od toga.”

Postoje dva načina da dođete na glas zbog usluge: jedan je da pružate najbolju uslugu, drugi je da pružate najlošiju uslugu.

Ellsworth Statler, osnivač hotela Statler, obučavao je svoje ljude uz pomoć ove maksime: **U svim manjim raspravama između Statlerovih zaposlenika i Statlerovih gostiju, zaposlenik je potpuno u krivu.**

Kvalitetu usluge svoje organizacije možete provjeriti ako na jedan dan postanete potrošač. Telefonirajte svojoj kompaniji kao da ste potrošač i postavite zaposleniku nekoliko pitanja. Otiđite u jednu od svojih prodavaonica i pokušajte kupiti svoj proizvod. Nazovite radi vraćanja proizvoda ili neke pritužbe na nj da vidite kako zaposlenik to rješava. Vjerojatno ćete biti razočarani.

Provjerite *indeks smiješka* svojih zaposlenika. Zapamtite, **Smiješak je najkraća udaljenost između dvoje ljudi.** (Victor Borge)

# usmena predaja

Nijedan oglas niti zastupnik prodaje ne može vas pridobiti za prednosti nekog proizvoda tako uvjerljivo kao što to može prijatelj, poznanik, bivši kupac, ili neovisan stručnjak. Recimo da planirate kupiti džepno računalo i pogledali ste sve oglase za Palm, HP i Sony. Čak ste ih otišli pogledati u trgovinu i saslušati prodavača. Još se ne možete odlučiti i ne kupujete ništa. Tada vam prijateljica kaže da joj je Palm promijenio život. Odluka je pala. Ili pročitate članak stručnjaka koji je iskušao i opisao sva tri džepna računala i preporučuje Palm.

Kompanije bi voljele pokrenuti kampanje usmene predaje koje bi pratile lansiranja njihovih novih proizvoda. Visokotehnološke tvrtke šalju svoje nove proizvode uglednim stručnjacima i tvorcima javnog mišljenja, usrdno se nadajući snažnoj podršci na novinskim stranicama. Hollywood se nada dobroj kritici Rogera Eberta.

Marketeri oglašavaju prednosti svojih novih proizvoda u nadi da će se u njih povjerovati i da će se prenositi usmenom predajom. Ali malobrojni znaju kako stručnjake i svoje kupce upotrijebiti za dovođenje novih kupaca. Prema riječima stručnjaka za usmenu predaju Michaela Cafferkyja, **Usmena predaja... kroči ponosno ali tiho naprijed dok njezine rođakinje s Madison avenije uzalud pokušavaju ponoviti njezine dramatične rezultate... Usmena predaja je niskotehnološka metoda mozga za sortiranje svega onoga visokotehnološkog agresivnog reklamiranja koje do njega dolazi s tržišta.**

Kompanije se sve više okreću marketingu od-usta-do-usta. Nastoje pronaći pojedince koji odmah prihvate proizvod, govornjive i znatiželjne, s velikom mrežom poznanika. Kad kompanija svrati pozornost takvih utjecajnih ljudi na svoje proizvode, oni obavljaju ostatak posla kao “neplaćeni zastupnici prodaje”.

Neke tvrtke angažiraju ljude da paradiraju njihovim novim proizvodima na javnim mjestima. Netko može parkirati novi model Ferrarija na prometnom raskršću. Neznanka vas može zamoliti da je fotografirate; pruža vam novi telefon s ugrađenim fotoaparatom, što odmah pokreće razgovor. Netko u baru javi se na svoj novi videofon i svi žele saznati više o njemu. U ožujku 1999, autori filma *Projekt Vještice iz Blaira* angažirali su 100 studenata da raspačavaju letke o nestaloj osobi u kulturnim središtima mladih radi promocije filma.

Danas vidimo uspon “akumuliranog širenja priča” u takvim oblicima kao što je Zagat, koji skuplja ocjene newyorških restorana od gostiju (ne od ugostiteljskih kritičara), gdje ljudi izražavaju svoje mišljenje o proizvodima.

Uskoro će potrošači umjeti razlikovati dobre momke od nevaljalaca i više se neće morati oslanjati na oglašavanje.

# usmjerenje na potrošača

Kako postići da čitava vaša tvrtka bude potpuno prožeta kupcem? Jan Carlzon, bivši glavni direktor Scandinavian Airlines Systemsa (SAS), napisao je *Moments of Truth*, gdje opisuje kako je nagnao čitavu radnu snagu da bude usredotočena na kupca.<sup>55</sup> Na sastancima bi naglašavao da SAS ima 5 milijuna kupaca na godinu i da prosječni kupac dolazi u kontakt s oko pet SAS-ovih zaposlenika sa samo jednim putovanjem. To je činilo 25 milijuna *trenutaka istine*, trenutaka za prenošenje pozitivnog iskustva marke kupcima, bilo osobno, telefonski ili poštom. Carlzon je išao i dalje. Upustio se u mijenjanje strukture, sustava i tehnologije kompanije kako bi ovlastio radnike da poduzimaju sve korake potrebne za zadovoljavanje ciljnih kupaca.

Današnji glavni direktori moraju pokazati zaposlenicima, u financijskim veličinama, koliko bi bogatiji bili i oni i tvrtka kad bi svatko bio usredotočen na pružanje velike vrijednosti potrošačima. Potrošači bi tada trošili više, a tvrtku bi njihovo usluživanje stajalo manje. Svi bi imali koristi, a zaposlenici koji pružaju izvanrednu uslugu potrošačima dobivali bi posebne nagrade.

Taj zadatak započinje zapošljavanjem pravih ljudi. Morate ocijeniti imaju li kandidati, uz odgovarajuće kvalifikacije, i ispravna stajališta. Uvijek sam zapažao da je većina ljudi odlučivala letjeti Delta Air Linesom od Chicaga do Floride, a mogli su odabrati i Eastern Airlines, koji je nudio jednak red letenja. Razlika: Delta je za letačko osoblje uzimala ljude iz jugoistočnih američkih država, gdje je srdačnost norma; Eastern je zapošljavao ljude iz New York Cityja.

Ljudi koje zaposlite trebaju dobro obučavanje. Disney ima program obučavanja koji traje tjedan dana kako bi objasnio novim ljudima kakvo iskustvo kompanija želi da posjetitelji dožive u Disneylandu. Mentalni sklop u kojem je kupac u središtu ne događa se sam od sebe. Mora se planirati, provoditi i nagrađivati.

Pa ipak, kompanije svojim ljudima često daju dvije suprotstavljene poruke. L. L. Bean i druge tvrtke obučavaju svoje ljude da cijene svakog potrošača: kupac je na prvome mjestu. A istodobno shvaćaju da pojedini kupci imaju različitu vrijednost za kompaniju (tj. ono što dodaju prihodu) pa bi stoga trebali dobivati različite razine postupanja.

American Airlines tretira svoje putnike različito, osim dodjeljivanja sjedala različite veličine i drukčije hrane. Putnici koji skupe milijune kilometara dobivaju Platinastu direktorsku povlasticu: prijavljuju se za let na posebnim šalterima uz manje čekanja, ukrcavaju se ranije, često im se nude dodatne pogodnosti i dobivaju poklone iznenađenja, kao što su zanimljive knjige i kristalni proizvodi Tiffany.

Zaključak: Sa svakim kupcem postupajte pažljivo, ali ne nužno posve jednako.

Kompaniju, da bi bila istinski usmjerena na potrošača, trebaju voditi *menadžeri za potrošače* (ili menadžeri za skupine potrošača), a ne *menadžeri za marke*. Oni će pronaći skup proizvoda i usluga kompanije koji mogu zanimati kupce te će potom raditi s direktorima za proizvode i direktorima za marke na njihovu stvaranju.

Previše je kompanija koje su *pogonjene proizvodom*, umjesto da budu *usredotočene na potrošača*. Njihovo je razmišljanje ovakvo:

Imovina —> Unosi —> Ponuda —> Kanali —> Kupci

Pogonjene proizvodom i uz velika ulaganja u imovinu, one oglašavaju i guraju svoju ponudu svakom zamislivom kupcu, a ne primjećuju razlike među kupcima i njihove vrijednosti. Ne znajući mnogo o individualnim potrošačima, ne mogu im efikasno *prodavati kombinaciju proizvoda*, ili

*prodavati luksuznije proizvode.* Oba procesa zahtijevaju saznanja o transakcijama i druge informacije o individualnim kupcima te zaključivanje za što bi još mogli biti zainteresirani. Kompanija usmjerena na kupca vizualizira drukčiji pristup, takozvani *marketing svijesti i odgovora.*

Kupci —> Kanali —> Ponuda —> Unosi —> Imovina

Ako krene od razumijevanja kupca, tvrtka je u mnogo boljem položaju da stvori prikladne kanale, ponudu, unose i imovinu.

# uspjeh i neuspjeh

J. Paul Getty, bajoslovno bogati osnivač Getty Oila, otkrio je svoje tri tajne uspjeha: **Ustanite rano, radite dugo, pronadite naftu.** Većina nas može činiti samo prvo dvoje.

Kompozitor Irving Berlin žalosno je kazao: “Najteže je kod uspjeha to što morate stalno održavati uspješnost.” **Uspjeh nikad nije konačan**, kao što je primijetio Winston Churchill.

Uspjeh je, zapravo, najveći uzrok neuspjeha. Pet godina uspjeha uništiti će svako poslovanje. Lew Platt, bivši glavni direktor Hewlett-Packarda, priznao je: **Najveći izdvojeni problem u poslovanju je zadržati prethodno uspješan poslovni model... jednu godinu predugo.**

Uspjeh tvrtke u konačnici ovisi o uspjehu njezinih kupaca i partnera. No kompanija ne bi trebala pokušavati ugoditi svakome. To bi bio siguran put u neuspjeh.

Neuspjeh ne treba uvijek smatrati lošim. Henry Ford je rekao: **Neuspjeh je samo prilika da se započne iznova inteligentnije.** Dodao je da ne bi zaposlio nekoga tko nikad nije doživio neuspjeh. Engleski biolog Thomas Huxley bio je jednakog mišljenja: **Nekoliko neuspjeha rano u životu od najveće je praktične koristi.**

# vođenje

Svi bi menedžeri morali biti vođe, ali većinom su administratori. Ako većinu vremena trošite na proračune, organizacijske sheme, troškove, usklađivanja i detalje, tada ste administrator. Da biste postali vođa, trebate provoditi više vremena s ljudima, trebate tragati za povoljnim prilikama, razvijati viziju i postavljati ciljeve.

Vaš glavni izvršni direktor morao bi biti arhitekt vaše tvrtke a vaš glavni operativni direktor trebao bi biti inženjer tvrtke koji optimalno iskorištava arhitekturu tvrtke. Obojica trebaju imati prodavateljska umijeća da bi svoje poslove mogli dobro raditi. Trebaju prodavati svoje ideje investitorima, kolegama i osoblju. Vođe trebaju biti učitelji i trebaju poučavati druge da budu učitelji.

Loši menedžeri, nasuprot tome, oslanjaju se na zapovijedanje i kontrolu u provođenju svojih ideja.

Posao poslovnog vođe je **stvoriti značenje** (John Seely Brown, glavni znanstvenik Xerox Corporationa). Vođama treba vizija. **Vizija je umjetnost viđenja nevidljivih stvari** (Jonathan Swift). Vizija je sposobnost dočaravanja slike velikih mogućnosti kojima će se nadahnjivati zaposlenici i imatelji prava kompanije. Vizija mora gorjeti u grudima vođe kako bi zapalila strast u drugima. No pripazite, velika je razlika između vizije i halucinacije.

Vođa mora biti u stanju steći poštovanje za svoju viziju i za sebe kao osobu. Sljedbenici moraju vjerovati da vođa služi njima, da je *služnik-vođa*. Napoleon je rekao: **Vođa je trgovac nadom**. Robert Townsend, bivši glavni direktor Avis Rent-A-Cara, primijetio je : **Istinsko vođenje mora biti na korist sljedbenika, a ne za bogaćenje vođa**. Vođenje najbolje funkcionira kad ima predane sljedbenike.

Neki smatraju da veliki vođe trebaju karizmu te ističu ljude poput Franklina Roosevelta ili Winstona Churchilla. Oni zaboravljaju Harryja Trumana. Vođa ne treba karizmu da bi bio djelotvoran. Karizmatični vođe su često sumnjivi. Neki od najvećih poslovnih vođa radili su svoj posao spokojno i diskretno, djelujući na um i srce svoga osoblja. Bili su srdačni, pristupačni i obazrivi. Oni djeluju kao uzori. Charles R. Walgreen III pretvorio je Walgreen Co. u tvrtku koje su kumulativni prinosi na dionice od 1975. nadmašili ukupnu burzu za više od 15 puta. A ipak nikad sebi ne pripisuje zasluge za to, upućujući umjesto toga na svoj sjajan tim, a svoj uspjeh pripisuje "sreći". Katherine Graham iz *Washington Posta* bila je još jedan samozatajni vođa, pretvorivši jedne velike novine u još veće. Kineski je filozof Lao-tzu rekao: **Vođa je najbolji kad ljudi jedva znaju da postoji.**<sup>56</sup>

Najbolji vođe žele se okružiti nadarenim menedžerima. Oni uživaju u pronalaženju menedžera koji su pametniji od njih. Glavni direktor Tom Siebel želi da direktori u njegovoj organizaciji budu mnogo pametniji od njega u svojim određenim područjima. Glavni financijski direktor treba biti bolji u upravljanju financijama od glavnog direktora kompanije, a šef marketinga mora biti bolji u marketingu od glavnog direktora. Najvažniji zadatak glavnog direktora je sastaviti tim stručnjaka koji su usklađeni uzajamno i s osnovnim ciljevima tvrtke.

I dobri vođe ne žele ljude koji će im povlađivati. Budite spremni otpustiti one koji su suglasni s vama. Dobri vođe žele iskrena stajališta svojih kolega. Oni potiču konstruktivne rasprave i drukčije razmišljanje. Nukaju ljude na iznošenje ideja o općoj situaciji. Toleriraju iskrene pogreške. A kad donesu konačnu ocjenu, nadahnjuju ljude da daju sve od sebe.



I najbolji vođe ne provode previše vremena zadubljujući se u brojke. Izlaze van i susreću se sa četama. I posvećuju mnogo vremena najvažnijim kupcima. Jack Welch iz GE-a provodio je 100 dana na godinu razgovarajući s najvažnijim kupcima. To je činio i Lou Gerstner iz IBM-a.

Istodobno, posao vođe je zastrašujuć. Ne sastoji se sve od igranja golfa s drugim poslovnim vođama. Jedan je glavni direktor rekao: **Smiren sam jedino kad sam uznemiren.** Kad su Dicka Ferrisa, bivšeg direktora United Air Linesa, pitali kako spava u burnim vremenima, odvratio je: **Kao beba - budim se svaka dva sata i plačem.**

Ipak, vođa mora biti više optimist nego pesimist. Mora vidjeti da je čaša napola puna, a ne napola prazna. Na najvećoj je kušnji u teškim vremenima. Na nemirnome moru nastaju veliki kapetani. Jasno je da vođa živi s rizicima. Sljedbenici imaju sreće jer je njihov jedini posao izvikivanje naredbi.

Uspjeh može pokvariti vođe. Ako nisu oprezni, uvući će se u njih egoizam. Kako netko reče: **Egoizam je kvaliteta koja pobuđuje u čovjeku misao da je sjajan, a zapravo živi po šabloni.**

Što se tiče marketinga, mnogi glavni direktori smatraju izdatke za marketing samo troškom, a ne vide da je njihov velik dio investicija. Postoje dva tipa glavnih direktora: oni koji znaju da ne razumiju marketing i oni koji ne znaju da ne razumiju marketing.

# vrijednost

Posao marketinga je stvarati, izručivati i osvajati vrijednost za potrošača.

Što je vrijednost? Vrijednost je prvenstveno sastavljanje prave kombinacije kvalitete, usluge i cijene za ciljno tržište. Louis J. De Rose, na čelu De Rose and Associates Inc. kaže: **Vrijednost je zadovoljavanje potreba kupaca uz najniže moguće troškove stjecanja, posjedovanja i upotrebe.**

Michael Lanning smatra da su dobitničke kompanije one koje stvore konkurentski superioran *vrijednosni sklop* i superioran *sustav izručivanja vrijednosti*. Vrijednosni sklop proteže se onkraj pozicioniranja kompanije na temelju samo jednog atributa. To je ukupan zbroj doživljaja koje proizvod obećava pružiti, poduprt pouzdanim pružanjem tih doživljaja.

Jack Welch iznio je ovaj izazov GE-u: **Desetljeće vrijednosti je pred nama. Ako ne možete prodavati proizvod vrhunske kvalitete po najnižoj svjetskoj cijeni, ispast ćete iz igre.**

McDonald's je nekada govorio da se bavi *djelatnošću brze hrane*. Poslije je govorio da se bavi *djelatnošću brze usluge*. Danas kaže da se bavi *vrijednosnom djelatnošću*.

Sposobnost kompanije da pruža vrijednost svojim potrošačima usko je povezana s njezinom sposobnošću da stvori zadovoljstvo za svoje zaposlenike i druge imatelje prava.

Vrijednost, konačno, ovisi o individualnoj predodžbi. Dijete je naišlo na tri zidara i upitalo "Što radite?" "Miješam žbuku", odgovorio je prvi. "Ja pomažem da se učvrsti ovaj zid", rekao je drugi. Treći se nasmiješio: "Gradimo katedralu."

Mudre kompanije ne nude samo *kupovnu vrijednost*, već također nude *upotrebnu vrijednost*. Uložite 30.000 dolara u automobil i očekujete pomoć trgovca kod održavanja, popravljanja i odgovaranja na mnoštvo pitanja. Ryder, tvrtka za najam kamiona, uz iznajmljivanje kamiona daje i besplatnu knjigu o pakiranju i selidbi. Nestlé ne prodaje samo dječju hranu, već uz to ima službu koja 24 sata 7 dana u tjednu odgovara na pitanja roditelja o dječjoj hrani.

Kompanije su zabrinute zbog trošenja dodatnog novca na zadovoljavanje svojih kupaca. Trebale bi razlikovati *troškove koji dodaju vrijednost od troškova koji ne dodaju vrijednost*. Hotel može razmišljati o dodavanju usluge popodnevnog uređivanja kreveta, što bi povećalo troškove po sobi za 2 dolara. Prije nego što to učini, treba anketom provjeriti hoće li njegovi gosti biti voljni platiti 2 dolara za tu uslugu. Ako je odgovor niječan, usluga uređivanja kreveta je trošak koji ne dodaje vrijednost. No ako hotel u svaku sobu stavi dasku za glačanje i glačalo uz trošak od 2 dolara, a gosti smatraju da to vrijedi 3 dolara, tada bi to bio trošak koji dodaje vrijednost.

# zanos

Dva su razloga za uključivanje zanosa u ovaj marketinški leksikon. Prvi je razlog, i važniji, to što je riječ sa slovom Z potrebna da bi se opravdao naslov knjige.

Drugi je činjenica da marketer ne može biti uspješan bez zanosa. Zanos se definira kao potpuni užitek, oduševljenje, ushit životom. To stajalište utjelovljuje način na koji neki glavni direktori rade svoj marketing. Jedan je Richard Branson iz Virginia, za kojega je marketing veselje stvaranja novih, boljih i prikladnijih rješenja za ljude u njihovu međudjelovanju sa svakodnevnim proizvodima i uslugama. Drugi je Herb Kelleher, bivši glavni direktor Southwest Airlinesa, koji je istinski uživao raditi u svojoj zrakoplovnoj kompaniji i zapošljavao je samo one ljude koji su podjednako uživali ispunjavati klijente zadovoljstvom. Angažirajte samo one marketere koji osjećaju zanos prema životu. Inače ih pošaljite u računovodstvo.

# zaposlenici

Vaši zaposlenici su vaše poslovanje! Oni mogu ostvariti ili uništiti vaše marketinške planove. Hal Rosenbluth, vlasnik jedne velike putničke agencije, zapanjio je marketinški svijet naslovom svoje knjige, *The Customer Comes Second*.<sup>57</sup> Ako je kupac drugi, tko je onda prvi? Zaposlenici, odvratio je. Njegovo stajalište naročito je primjenljivo na uslužne poslove. Uslužni poslovi uključuju intenzivne međuljudske kontakte. Ako je hotelski službenik mrzovoljan, ako ste za konobaricu gnjavaža, ako računovođa ne uzvraća na telefonske pozive, tada će klijenti svoje poslove obavljati drugdje. Zato kompanije poput Rosenbluth Travela, Marriotta i British Airwaysa rade prema sljedećoj formuli: najprije obučiti zaposlenike da budu srdačni, sposobni i pouzdani; to će dovesti do zadovoljnih potrošača koji će dolaziti ponovno; a to će stvoriti sve veći dotok profita za dioničare.

Anita Roddick, koja je osnovala Body Shop, misli jednako: **Naši ljudi moja su prva linija potrošača.** Promatrajući svoje zaposlenike kao potrošače, nastoji razumjeti i ispuniti njihove potrebe. Walt Disney imao je jednako stajalište: **Nikad nećete imati izvrsne odnose s potrošačima ako nemate izvrsne odnose sa zaposlenicima.** U konačnici, vaši će se kupci osjećati onako kako se osjećaju vaši zaposlenici.

Neke se tvrtke posebno trude pronaći prave zaposlenike. Nije toliko posrijedi nestašica ljudi, koliko nestašica talenata. Ljudi koje danas zaposlite sutra će stvarati vašu budućnost. Southwest Airlines, primjenjujući strogu definiciju ličnosti i karakternih osobina koje traži od zaposlenika, zapošljava samo 4 posto od svojih 90.000 kandidata. I tada se brine da im osigura karijeru, a ne samo radno mjesto.

Tvrtka koja malo plaća svojim zaposlenicima, malo će dobiti za uzvrat. Plaćate li ljude kikirikijima, dobit ćete majmune. Stajat će vas mnogo novca da nadomjestite zaposlenike koji odu. Pronalaženje talentiranih i motiviranih zaposlenika i njihovo zadržavanje ključno je za poslovni uspjeh.

Mudre kompanije plaćaju velikodušno. One privlače najbolje ljude koji rezultatima nadmašuju prosječne ljude mnogostruko više od veće plaće. One imaju mnogo manju fluktuaciju zaposlenika te niže troškove zapošljavanja (zato što ljudi hrle u takve tvrtke) i obučavanja (zato što zapošljavaju ljude većih sposobnosti).

Plaća je samo dio odgovora na dobro upravljanje zaposlenicima. Tvrtke su humane i socijalne organizacije, a ne samo ekonomski strojevi. Zaposlenici trebaju osjećati da pripadaju vrijednoj organizaciji koja obavlja vrijedan posao i daje vrijedan doprinos. Gary Hamel je rekao: **Stvorite svrhu, a ne biznis.**

Tvrtke moraju pripremiti poticajan *vrijednosni sklop* ne samo za svoje potrošače, već i za svoje zaposlenike. Cilj *internog marketinga* je tretirati zaposlenike kao potrošačku skupinu. Velike organizacije čak i najnižim radnicima pružaju dobar osjećaj. Razmislite o ovome:

- Bill Pollard, umirovljeni predsjednik ServiceMastera, imao je credo koji je, među ostalim, sadržavao: “Sa svakim čovjekom trebamo postupati dostojanstveno i s poštovanjem.” Na jednom sastanku upravnog odbora slučajno se prolila kava po sagu i pozvan je čistač. Bill je uzeo od njega sredstvo za čišćenje, kleknuo i sam očistio sag, kako čistač to ne bi morao raditi pred svim članovima odbora. Poštovanje stječete dajući ga. (Sara Lawrence-Lightfoot, Harvard Graduate School of Education)

● Jedan od podpredsjednika kazao je jednom zgodom Herbu Kelleheru, tada glavnom direktoru Southwest Airlinesa: “Teže mi je doći do vas nego što je to nekom prodavaču karata u našoj kompaniji.” “Da”, odvratio je Herb, “zato što je on važniji.” Herb Kelleher čak je preimenovao Kadrovski odjel u Odjel za ljude. Također je Marketinški odjel preimenovao u Potrošački odjel.

Ljudi zaposleni u kompaniji mogu biti najjači izvor njezine konkurentske prednosti. John Thompson iz tvrtke Heidrick & Struggles savjetuje: **Uzmite manje ljudi, ali pametnijih, koji će potrošačima brže pružati veću vrijednost.** Jeff Bezos iz Amazona kaže: **Tražimo ljude koji imaju prirodnu sklonost za intenzivno usmjerenje na potrošača.**

Tvrtke trebaju usaditi vrijednosti svoje marke u svoje zaposlenike. Intel želi ucijepiti preuzimanje rizika, Disney kreativnost, 3M inovativnost. Neke kompanije u naknade zaposlenicima uključuju određeni postotak za učinke u području vrijednosnog sustava tvrtke. General Electric 50 posto svoje poticajne naknade povezuje s promicanjem vrijednosti kompanije. Cisco 20 posto bonusa temelji na rezultatima zaposlenika u postizanju zadovoljstva kupaca. Treba ići i dalje te iskazati štovanje zaposlenicima za izvanredan rad putem programa priznanja, biltena, nagrada glavnog direktora i slično. John Kotter i Jim Heskett, u *Corporate Culture and Performance*,<sup>58</sup> empirijski su dokazali da kompanije sa snažnim kulturama zasnovanim na zajedničkim vrijednostima rezultatima daleko nadmašuju one sa slabim kulturama.

Tvrtka mora objasniti svojim zaposlenicima da ne rade za tvrtku. Rade za kupce. Jack Welch iz GE-a opetovano bi govorio svojim zaposlenicima: **Nitko vam ne može jamčiti radno mjesto. Samo vam kupci mogu jamčiti radno mjesto.** Sam Walton iz Wal-Marta također je imao takve nazore: **Jedino kupac može sve nas otpustiti.** Larry Bossidy, predsjednik kompanije Honeywell International Inc., odašiljao je jednaku poruku: **Ne odlučuje uprava o tome koliko je ljudi na platnom popisu. Odlučuju kupci.** Neke tvrtke u omotnice s plaćom stavljaju napomenu: “Ovaj vam je ček donio kupac.”

Sam Walton iz Wal-Marta tražio je od zaposlenika sljedeću prisegu: **Svečano prisežem i izjavljujem da ću se svakom kupcu koji mi se približi na 3 metra nasmiješiti, pogledati ga u oči i pozdraviti ga, tako mi Sam pomogao.** Lands End upućuje svoje zaposlenike: **Nemojte se brinuti o onome što je dobro za kompaniju - brinite se o onome što je dobro za kupca.** (Vidjeti Inovacije.)