



Biblioteka **MARKETING**

Dejv Paten

Urednik
Zoran Hamović

Dizajn korica
Nikola Kostandinović

USPEŠAN MARKETING

*za mala
preduzeća*

Naslov originala:

Dave Patten
Successful Marketing for the Small Business
Kogan Page Limited, 1985

1997

CLIO

Uvod

Krajnje je vreme da otkrijemo marketing. Nakon dugog niza godina tokom kojih je marketing mistično definisan kao *nešto što rade velike kompanije*, polako je na površinu isplivala ideja da je marketing potreban svima. Raspitajte se u malim firmama šta za njih znači *marketing* i odgovoriće vam da je to prodaja, oglašavanje i promocija. Ali marketing je mnogo više od toga. Setite se C5 Klajva Sinklera. (Jer ćete videti samo pet...) Organizovana je prilično velika promocija uz izuzetnu podršku televizije i štampe, ali ga niko nije kupovao. Procena o zahtevima kupaca je bila potpuno pogrešna.

Nema biznisa bez kupaca, pa zašto onda ne bismo počeli od njih? Uspešan biznis podrazumeva identifikaciju potražnje i potom akciju da se ta potražnja zadovolji. Onda, možete otići u banku, podići novac, zakupiti poslovni prostor i zaposliti osoblje. Bez toga neće ići. Marketing je jednako važan i za male i velike firme: on predstavlja mudrog operativca na licu mesta koji je u stanju da na najbolji način iskoristi međuprostore i mogućnosti. Često se događa da male firme bolje iskoriste promene u potražnji i brže uđu na tržište od birokratizovanih, tromih korporacija. Oni koji su radili u velikim organizacijama znaju koliko naloga i političkog manevrisanja je potrebno da bi se sproveo zaokret. Veći deo marketinga je zasnovan na zdravom razumu, međutim, nekad je neophodno da se ti principi izlože kako bi se shvatilo ono što mnogi od vas nesvesno već godinama sprovode u praksi. To znači da identifikujete tržište, ne pokušavajući da prodate svima, ne težeći da budete najjeftiniji u gradu, da zadovoljite potrošače i pronadete koje su još njihove potrebe. Uz profit.

Dakle, samo napred. Ovo je praktična knjiga koja će vam pokazati kako se to radi. Teorija je ograničena samo na prvo poglavlje. (Možda ćete poželeti da taj deo preskočite, ali imam osećaj da ćete se vraćati na njega kako se kockice budu slagale i kako bude raslo vaše samopouzdanje.)

Kako se širi firma

Širenje firme najčešće nije ograničeno raspoloživim poslovnim prostorom ili kapitalom, nego tržištem. Nijedna firma

ne može da preživi bez profita, dok je širenje rezultat onih deset procenata koji su krajnji domet prodaje. Uspešne kompanije odlikuju se snažnom marketinškom svešću, zahvaljujući kojoj prave oglase koji se pamte, ostavljaju utisak živahnosti i nenapadnosti, zapošljavaju okretno osoblje, kome je stalo do potrošača, i obezbeđuju integritet za svoj proizvod. One to sve kombinuju sa totalnom verom u cilj prema kome idu.

Moja ciljna javnost

Postoji nekoliko stotina knjiga o marketingu, ali ova ne važi za kompanije koje imaju više od dvadeset ljudi, koje verovatno već imaju svoju reklamnu agenciju i konsultanta za odnose s javnošću. Postoji, međutim, oko milion samostalnih ili porodičnih biznisa koji se bore da poboljšaju prodaju uz pomoć ograničenog kapitala i bankara koji stalno nešto zanovetaju. Knjiga je zasnovana na mom dvadesetogodišnjem radu u i sa malim firmama svih profila. Radi jednostavnosti, koristiću termin *proizvodi* kada govorim o proizvodima i uslugama, osim u posebnom delu u kome se govori o marketingu usluga i u kome je ta razlika važna. Uspešan proizvođač brzo shvati da je element usluge u okviru njegovog biznisa jednako važan kao i najveća očekivanja kupaca.

Ovo je drugo izdanje knjige, i u njega su uključene i promene koje su se odigrale tokom protekle tri godine, kao i komentari čitalaca. Klima u kojoj rade male firme i nije tako surova, ali su kazne za pogrešne poteze jednako oštre.

Dejv Paten

PRINCIPI MARKETINGA

1

Postoji mnogo definicija marketinga skoro onoliko koliko i onih koji se njim bave. Evo nekih od onih koje su trenutno u modi:

Marketing usklađuje potrebe potrošača sa snagom poslovanja.

Dobar marketing stavlja potrošača u centar poslovanja. Marketing je veza između potrošača i proizvođača.

Ili još uvrnutije:

Prodaja uz pomoć fakultetskog obrazovanja.

Želim da verujem da je marketing filozofija vođenja biznisa koja je dominantna u svim važnim odlukama i mnogim sporednim. Od početaka industrijske revolucije pa do sredine pedesetih godina Britanija je mogla da proda sve što napravi. Nije bilo potrebe da se traga za tržištima ili brine o željama potrošača. Mesta poput Birmingema su se hvalisala da su *gradovi hiljadu zanata*, ne razmišljajući mnogo o tome da se ceo svet nadmeće sa njima. Marketing je za naše industrijalce bio nepoznata disciplina.

Sve to se promenilo sa pojavom proizvođača sa Dalekog Istoka, koji su ispitali zapadna tržišta i zaključili da ima mnogo potrošača čije potrebe nisu zadovoljene. Ostrvska Britanija je izgubila svoja imperijalna tržišta kada su stare kolonije izgradile sopstvene fabrike i obratili se drugima da bi obezbedile konkurentnu tehnologiju. Automobilska industrija je prikladan primer. Odsustvo inovacija, loš kvalitet i poznat inženjering, umesto investicija u moderne fabrike, omogućili su velikom broju stranaca prodor na domaća tržišta. *Land Rover* (Land Rover) je punih dvadeset pet godina imao osigurano tržište automobila, ali i listu čekanja od dvanaest meseci. Nisu uspeali da proizvedu udobnije i pril-

godljivije terensko vozilo za kojim je sve više rasla potražnja. *Suburu* je uskočio zajedno sa ostalima. *Rendžrover* (Range Rover) je zakasnio, a verovatno je bio i skuplji i složeniji nego što je bilo neophodno. Ipak, verzija sa dizel-motorom proizvedena je tek nedavno.

Svaki biznis, tek započet ili davno razrađen, mora stalno da vodi računa o potražnji kupaca i potrošača. Danas se promene odigravaju brže nego ikad. Ne radi se samo o brzini kojom novi proizvodi stižu u prodavnice, nego i brzini kojom oni zastarevaju. Pojava mikro-čipa rezultirala je ogromnim olakšicama, ali i takvim porastom u zahtevima potrošača kakav bi se, pet godina ranije, smatrao nečuve-nim. Satovi čija se tačnost meri delovima sekunde prodaju se bukvalno u bescenje, zajedno sa benzinom, fotoaparati-ma sa auto-fokusiranjem, portabl pisaćim mašinama sa memorijama od nekoliko hiljada reči i čajnicima koji mogu da se uključe dok ste još u krevetu, sada su dostupni milionima. Ukusi i potražnja na tržištima su u stalnom pokretu i nijedan biznis ne može da se izoluje od njegovog uticaja.

Zašto ljudi kupuju?

Veoma je pogrešno mišljenje da svaki proizvod može da se proda samo ako se dovoljno oglašava i da se tako osniva uspešan biznis (i bogatstvo). Nezanimljiv proizvod nacionalne kompanije uz dovoljnu promociju može da se kupi *jednom*, ali kompanija neće napraviti profit, a baza svakog biznisa mora da bude stalno nova prodaja. Čak i pored svih mogućnosti koje nude današnje razvijene tehnike za istraživanje tržišta, tek jedan od sedam prehrambenih proizvođača preživi do svoje treće godine. Razbacuje se na sve strane.

Ljudi ne kupuju samo na osnovu cene. Kupuju iz mnoštva razloga. Roba se kupuje zbog statusa, imidža, svojstava, specifikacije, kvaliteta, postkupovnih obećanja, koristi i **potrebe**. Setite se šta je rekao Oskar Vajld: cinik zna cenu svega i vrednost ničega.

Vrednost nikada ne sme da se izjednači sa cenom. Ako se vaš biznis zasniva samo na ceni, ako je vaša orijentacija da budete jeftiniji od svih, nadam se da vaša porodica ima još neki izvor sredstava. Psihologija kupovanja je fascinantna. Često kažu da su osnovni motivi kupovine potrebe za

hranom, stanom i seksom. Ako se izdignemo iznad ovih prastarih instinkata, dolazimo do odlika i koristi. Proizvođač stvara i plaća odlike a kupac traži korist.

Ako razumete da je centralno jezgro marketinga pravljenje izbora između različitih proizvoda i koristi, već ste na pola puta da savladate ovu problematiku. Šta utiče na potrošača da se odluči za određenu ponudu?

Proučimo faze kroz koje prolazi g-đa Prosečna kada ode u kupovinu. Potrebno je da nahrani porodicu, a izbor pravi između onoga što vole (i ne vole) njen muž i deca. U obzir uzima i kućni budžet i koliko je daleko sledeća plata. Neki ljudi su veoma organizovani i prave spiskove, dok se drugi oslanjaju na pamćenje i impuls.

Prvi izbor se odnosi na supermarket u kome će se obaviti kupovina, a odluka može da zavisi od lokacije, uslova za parkiranje, nivoa cena, snabdevenosti, izbora proizvođača ili doba dana. Imidž supermarketa i kvalitet usluge mogu biti snažan faktor. Kada ste već u supermarketu, na dalje odluke može da utiče prethodna kupovina, cene, prezentacija i pakovanje, marka i položaj polica. Odlučujući faktor može da bude i oglas koji je ostao u sećanju. Neki potrošači se uvek odlučuju za istog proizvođača (uvek kupuju Džonezi-sove proizvode), dok drugi teže raznolikosti. Opšteprihvaćeno stanovište je da je veliki broj nabavki robe široke potrošnje impulsivan izbor se vrši na licu mesta, pošto je roba tu. Veće kupovine uključuju i procene informacija, preporuke prijatelja, poređenje kvaliteta, uslove plaćanja, raspoloživost robe na zalihama i prodajni pritisak.

Firma u razvoju sagledava sve tri faze procesa odlučivanja i pokušava da ukloni moguće prepreke, dajući pravu informaciju pravom slušaocu u pravo vreme.

Smatra se da su industrijske nabavke racionalnije, ali kupci su opet ljudi, kao i svi. Ugled isporučioća može da bude važniji od stvarnih činjenica, a greška se otkrije tek kada je nabavka već obavljena. Unutrašnja politika je ponekad veoma jak, iako iracionalan, razlog za određenu nabavku. Sećam se jednog proizvoda uradi sam koji je dobavljan samo zato što su prodavci bili srećni što konačno mogu da ponude i nešto drugo. Novi proizvod nije bio ništa bolji, ali su se prodavci umorili od onog *uzmi ili ostavi*.

U osnovi, ljudi kupuju proizvode ili usluge zbog koristi koju imaju od njih. Traže *paket koristi*. Prodavac burgija ne prodaje burgije, nego rupe. *Kodak* prodaje sećanja i nostal-

giju, a ne filmove. *Jaguar* prodaje prestiž, zavist, imidž, dok *Sitroen* svojim 2CV promoviše simpatičan ekscentrizam. Marketing baca svetlo na korist, a ne na odlike proizvoda.

Osobina modernog usisivača može da bude da ima bajpas motor. Korist je u tome da će moći da počisti prosutu tečnost. Menjač može da ima pet brzina, ali je korist u većoj kilometraži po litru benzina i dužem veku upotrebe. Aerosoli budućnosti će možda biti pokretani gorivom bez fluorvodonika, ali ćete se vi osećati dobro zato što pomažete da se sačuva ozonski sloj.

Sav vaš marketing treba da bude usmeren ka ukazivanju na koristi, tako što ćete dati odgovor na sirovo pitanje: *A šta ja imam od toga?* Pokušajte da se stavite na mesto potencijalnog kupca. Odmaknite se i budite objektivni. Da li se vaš proizvod dovoljno razlikuje od ostalih da namami ljude da ga kupuju, ili spada u kategoriju *još jedan od tih proizvoda?* Svi prekobrojni proizvodi, lansirani na sofisticirana i dobro razvijena tržišta, zapanjujuće su slični postojećim dokazanim linijama. Jedini način da se zainteresuje potrošač jeste pomoću ogromne i stalne reklamne kampanje, uz korišćenje svih medija plakati, TV, direktno obraćanja pismima, mesto prodaje, nagrađivanje prodavaca da biste se takmičili sa konkurencijom. Pošto nema ništa novo o čemu bi moglo da se razgovara, izlišni džinglovi o šimpanzama, osvežavanju delova itd., baloni sa toplim vazduhom i apstraktne slike mnogo govore o reklamnim budžetima velikih korporacija, ali su teška lekcija za male firme sa ograničenim sredstvima.

Pronađite svoj segment

Male firme ne mogu da prodaju svima, nego moraju da se orijentišu na posebnu potražnju i interese. Morate pokušati da pronađete segment tržišta na kojem ćete delovati. Možda ste vlasnik male pekare. Brašno kupujete u relativno malim količinama, kapacitet peći vam je ograničen, a smešteni ste, verovatno, u nekoj sporednoj ulici, jer bolja mesta u Glavnoj ulici mogu sebi da priušte samo veće firme. Tržište hleba proteže se od jeftinog, belog, rezanog, pakovanog, preko svih vrsta koje se prodaju u supermarketima, do onih koji nude poseban ukus, sastav, hrskavu koricu i ve-

ći izbor. Ne možete i ne smete da zasnivate svoju konkurentnost na ceni, jer ćete uvek biti pobedeni, nego su vaše tržište oni koji traže zadovoljavajući proizvod i kojima je važno kakav hleb jedu. Vaš deo kolača može da bude mali, ali može da bude dovoljno profitabilan ako ponudite ono što traže vaše razboritije mušterije.

Ovakva usmerenost naziva se niša marketing. Veština je u tome da se pronađu i eksploatišu niše na tržištu koje su drugi zanemarili ili su ostale neprimećene. Do izvesne mere prodaja na malo u Glavnoj ulici prolazi kroz istu evoluciju, ne još u tolikoj meri u provinciji, ali u Londonu i Sjedinjenim državama sigurno. Tamo, na primer, mogu da se nađu knjižare koje prodaju samo krimice i laku prozu, što nije slučaj sa svestranijom maloprodajom sa druge strane *bare*. Tu je izbor širi, i njime pokušava da se privuče širi krug kupaca.

Specijalizovane prodavnice čestitiki, prodavnice za vegetarijance i *etnički* butici koji privlače manjinske interese ispunjavaju istu ulogu. Uključivanje na to tržište obezbeđuje vam bolju usmenu preporuku, lakše određivanje ciljne grupe za potrebe promocije i bolje poznavanje tog određenog sektora, njegovih interesa i zahteva. Presudnu važnost ovde nema cena nego poznavanje te oblasti, usluga i širok izbor robe. Zamka je u tome da treba da se držite tog specijalizovanog interesa osim ako možete da identifikujete i opslužujete tržište prodajući preko pošte.

Procena segmenta predstavlja, jednostavno, analizu vaših kupaca (ako ste već u biznisu) ili vašeg izgleda da uspete i odluke o tome šta će biti vaše tržište. Nacrtajte tabelu, naslovivši svaku kolonu identifikacionim potrošačkim profilom. Kao osnova može da se upotrebi pol, starost, područje, posebni interesi, kupovna moć, titula, delatnost, poslovno zvanje i tako dalje. Podelite svoje kupce i odredite najpopularnije naslove. Ako je vaše znanje o njima nedovoljno, moraćete da se raspitate. Jedno od čuda vezanih za Britance jeste njihova spremnost da preko oglasne table daju odgovore potpunom strancu. Napravite svoj upitnik neka bude jednostavan, sa dovoljno mesta za odgovore. Odredite zakon proseka, birajući svaku desetu (ili neki drugi broj) osobu i varirajući doba dana. Čuvajte se malih uzoraka, jer su statistički nepouzdana. Lokalna škola organizacionih nauka možda je zainteresovana da sprovede ovo ispitivanje. Ispitivanje

treba da obezbedi sliku vašeg prosečnog kupca i podatke o njegovim interesima, potrebama i kupovnim modelima.

Segmentacija može da se izvrši na mnogo načina, pored očiglednog demografskog koji je prethodno opisan (starost, pol, područje itd.). Sa sve većom zatrpanošću proizvodima i razvojem tržišta, marketinški stručnjaci sve više traže emotivne i subjektivne razloge zbog kojih ljudi kupuju. Dobar primer za ovo predstavlja nedavno istraživanje o privlačnosti nisko (ili bez) alkoholnog piva.

Donedavno je izbor razumnih vozača ili mačo-tipova bio sok od paradajza ili koka kola. Sada mnogi od njih mogu da se pridruže svojim drugarima i da se ne osećaju kao *seka-Perse* ili budu izloženi podsmehu, jer piju piće koje izgleda kao pravo pivo. Oglasi su bili usmereni na psihološki pritisak i želju za izjednačavanjem sa pravim pivopijama bez kršenja zakona protiv vožnje u pijanom stanju ili trpljenja mamurluka.

Međutim, žene su priznale da je piće način za opuštanje i dobro raspoloženje. Motivi muškaraca više su bili usmereni na imidž i status. Ako se okrenemo uslugama turizmu, zadržavajući lepeza primamljivih putovanja nudi se onima sa na izgled nepresušnim džepovima i vremenom, kao i onima koji mogu sebi da priušte samo nedelju dana u Majorki. Cena je na samoj oštrici, jer veoma uske količine novca pokrivaju skoro identične vrste odmora. Porast se beleži na polju aktivnih odmora (gde savladavate neku veštinu) i odmora na egzotičnim mestima koji su sada dostupni i kroz paket-aranžmane. U svakoj kategoriji postoji više segmenata. Na primer, možete otići na luksuzno krstarenje brodom sa stručnim istoričarem od koga učiti o slavi Grčke, ili se sami spoticati preko ruševina i odsesti u hostelu za mlade.

Krstarenje će privući one koji hoće samo najbolje i koji vole da sijaju u odsjaju slave svog pokrovitelja. Deo privlačnosti ovakvog putovanja predstavlja i prepričavanje svih detalja prijateljima po povratku kući. Ali sve je više onih koji ne vole da se sreću sa drugim Britancima u inostranstvu i beže što dalje od mesta gde bi to moglo da im se dogodi. Sve veća prefinjenost i znatiželja da se, daleko od gome, upozna zemlja kakva stvarno jeste, podstakla je odmora na selu, u brvnarama sa domaćom ishranom. Sve jašnija svest o tome da ljudi ne mogu da se klasifikuju po go-

dinama, polu ili, čak, kupovnoj moći, navela je snalažljivije kompanije da tragaju za emotivnim motivima kupovine.

Pošto je suština marketinga u identifikaciji kupaca, sadašnjih i budućih, i najefikasnijem načinu da se što veći broj njih privuče, on je obavezan za svaki biznis, ne samo na početku, nego periodično tokom čitavog veka koncerna. Nedostatak saznanja o zahtevima kupaca dovešće do pada na polju novina, zadovoljstva kupaca, a time i do erozije vašeg tržišta.

Izbegavajte izolovane proizvode

Firme koje nude samo jedan proizvod, neminovno su ograničene u sposobnosti da privuku kupce i ranjive u slučaju promene trenda. Ako započnete sa jednim proizvodom, pokušajte da pronadete još nešto što biste mogli da mu dodate; izgradite grupu proizvoda. Dobar primer za to je bušilica. Davno, kada su se pojavili *uradi sam* proizvodi, pravili su bušilice sa jednom brzinom i skromnim setom burgija. Danas originalna bušilica predstavlja manji deo ponude postala je osnova za kompletan kućni alat koji uključuje mašinu za peskarenje, uređaj za poliranje, strug, testere, rende i glodalicu. Kada vas je proizvođač jednom uhvatio na udicu svojom bušilicom, obilje uređaja postaje neophodno.

Lego i *Ekšn men* (Action Man) su dva primera iz sveta igračaka. Hipertržišta su naučila da proširuju svoju osnovu tako što pokušavaju da zadovolje i druge potrebe svojih kupaca. Obezbeđuju besplatan parking, restorane i prostor gde deca mogu da se igraju kako bi i dalje držali otvoren porodični novčanik. Ovim su dokazali da možete više da zaradite prodajući i nešto drugo, umesto da stalno pokušavate da prodate što više. Za male kompanije bi bilo korisno da se pozabave razvojem ove filozofije. Kada ste već jednom uspešno identifikovali svog kupca i prodali mu jedan proizvod, zašto da ne pokušate i sa nečim drugim što može da vam donese profit? Svi smo mi podložni navikama i imamo običaj da se vraćamo na mesta gde smo zadovoljni uslugom radije nego da stalno lutamo okolo tražeći novo. Držimo se oporbanog i dokazanog. Kada kasnije u ovoj knjizi budemo govorili o prodaji, videćete da je najteži deo odbiti kupca od postojećih proizvođača. Zašto bi ih menjali?

Konkurencija

Izraz *jedinstven* je u velikoj opasnosti da izgubi svako značenje kada se koristi u delatnosti oglašavanja. Iz dvadesetogodišnjeg iskustva u oblasti malog biznisa jedva da mogu da se setim šačice firmi koje bi s pravom mogle da upotrebe taj izraz.

Neizbežno još neko nudi istovetan proizvod na tržištu. Možda možete da pronađete bolji način za marketing, ali prethodno morate da procenite šta smeru konkurencija. U prvom izdanju ove knjige rekli smo da jedini monopol pripada nacionalnim kompanijama rudnici uglja, elektroprivreda i gas. Pa, vremena su se promenila, čak i za njih.

U biznisu se sreću pojedinci čija se motivacija i pristup, profesionalnost i integritet višestruko razlikuju. Odanost kupaca često mnogo znači. Često oni koji su na početku pokušavaju da kopiraju već utemeljene firme, ali retko uspevaju. Morate pronaći način kako da se vaš proizvod i njegova privlačnost bar malo razlikuju od drugih. Ako se oslonite samo na nižu cenu, naći ćete se usred rata cena u kome vaši protivnici obično imaju više sredstava od vas.

U mom kraju postoje dve prodavnice, ali jedna od njih pokušava da privuče kupce na malo drugačiji način, tako što nudi širi izbor delikatesnih proizvoda i domaće proizvode. *Fish and chips* je prilično uobičajen artikl, ali jedan preduzimaljivi vlasnik raznosi svoj proizvod po klubovima i sastancima. On svoju robu odnosi kupcu.

O konkurenciji možete da pročitate nešto više u poglavlju koje govori o istraživanju tržišta.

Distributivni lanac

Treba da shvatite neophodnost izbora najefikasnijeg metoda pomoću kojeg ćete doći do svog kupca. Svoj proizvod možete da prodajete na bezbroj načina – direktno, poštom, od vrata do vrata, od farme do farme, raznošenjem, ili preko trećih lica, bilo da je u pitanju prodaja preko agencija ili velikoprodajnih punktova. Možete, takođe, dati franšizu za celi poduhvat. Svaki distributivni kanal treba da se ispita da bi se videlo da li je odgovarajući u uslovima uspostavljenih trgovačkih modela i prihvatljiv za vaše snabdeva-

če i kupce. Mnoge male firme ne mogu da odole iskušenju da preskoče velikoprodaju, pa prodaju direktno, nadajući se većem profitu. Obično se pokaže da je ovo iluzorno. Snabdevanje velikog broja malih kupaca i jurnjava za naplatom mogu da predstavljaju ogroman zadatak i zahtevaju gomile papira. Svi ustanovljeni distributeri imaju efikasnu prodajnu silu koja je već u vezi sa vašim potencijalnim kupcima. Sve što treba da uradite je da isporučite svoju robu do njihovog skladišta i naplatite jednu fakturu. Sa druge, negativne, strane, ono što je za vas važno, postaje samo još jedan proizvod za prodavca na veliko, koji može da ih ima na hiljade. Stoga, ako niste ostavili dovoljnu maržu za svoj proizvod i ako nema potražnje za njim, veletrgovac neće imati interesa da ga pogura. Ako prodajete preko distributera, nemojte pokušavati da prodajete direktno na istom tržištu. Na to se neće blagonaklono gledati.

Mnogi kupci su skloni da se obraćaju istom prodavcu na veliko i da svoje porudžbine plasiraju preko njega. Život je tako jednostavniji i lakši. Možda vam neće poći za rukom da raskinete ovu vezu.

Distribucija ima vitalnu važnost za mnoge male firme i predstavlja granicu između gubitka i profita. Jedna od oblasti u usponu je zdrava hrana – specijaliteti sa farme (sirevi, dimljeno meso i riba, engleska vina i slatko). Za kvalitetne proizvode treba da se obezbedi transport u hladnjačama. Prodaja se vrši u malim prodavnicama zdrave hrane i delikatesima koji izdaju male porudžbine. Za ovakvog proizvođača nije ekonomično da ima svoju distributivnu mrežu.

Marža i dodatak na cenu

Male firme se obično prevare misleći da su cene koje vide u prodavnicama osnova za velike profite koje moraju da dostignu. Što je lokacija atraktivnija, to je dodatak na cenu veći. Što duže proizvod stoji na polici u prodavnici, veći je i dodatak na cenu. Dakle, na dnu tržišta su novine i slatkiši koji imaju brz obrt i zahtevaju dobre lokacije. Na njih se primenjuje bruto profit (marža) od sedamnaest procenata. Juveliri iz Bond Strita idu na oko trista procenata. Njihove zakupnine, dažbine i troškovi radne snage nisu zanemarljivi. Njihovo mesto na tržištu utiče na povećanje cena.

Ako izuzmemo ekstremne primere sa Mejfera, od vitalne je važnosti da otkrijete koji dodatak na cenu je prihvatljiv za oblast trgovine kojom se vi bavite, jer svaka ima svoje posebne karakteristike. Većina firmi u oblasti inženjeringa dodaje oko jedne trećine, dok prodavnice poklona bez izuzetka operišu sa stotinu procenata. Razmotrite sve ove korake u distributivnom lancu pre nego što odredite svoju strukturu cene. Izgubio sam trag mnogim firmama koje su zasnivale svoje cene na cenama viđenim u prodavnicama ne postavivši neka osnovna pitanja. Tek treba da sagledam spisak prihvaćenih običaja za svaki sektor vi treba samo da pitate. Nemojte da mešate maržu i dodatak na cenu: dodatak na artikl koji je nabavljen po ceni od deset funti će biti pedeset procenata, a prodavaće se po petnaest funti, dok marža (bruto profit) iznosi jednu trećinu pet funti kao srazmera sa prodajnom cenom.

Ako radite sa globalnom bruto-maržom, sledeća tabela može da vam pomogne da odredite svoj dodatak na cenu:

Dodatak na cenu	Marža
%	%
5.3	5
8.11	7.5
11.11	10
14.3	12.5
17.65	15
25	20
33.33	25
42.9	30
50	33.33

Ne zaboravite da, da biste izračunali porez na dodatu vrednost prodajne cene, treba da oduzmete 13,043 procenta, a ne 15 procenata, iako bi poreznici više voleli da množite sa 3 a delite sa 23.

Pozicioniranje

Pozicioniranje proizvoda na tržištu je u neraskidivoj vezi sa distribucijom. Imidž, osobenost i karakter vašeg proizvoda će prilično precizno odrediti mesto koje on zauzima.

Fizička lokacija i pakovanje jednako mogu da daju marketinšku privlačnost. Ako vam dođe da zamenite svoj *jaguar*, a nalazite se u nepoznatom gradu, sasvim nesvesno ćete se uputiti prema skupljem delu grada, jer ćete očekivati da ćete tu naći njihovu prodavnicu. Pretpostavljam da se sapun pravi uglavnom od istih komponenti, ali skupe parfimerije nude samo proizvode u finom pakovanju koje odiše ženstvenošću i luksuzom.

Cena je u velikoj meri odlučujući faktor koji određuje mesto proizvoda. Uprkos trideset godina tokom kojih magazin *Vič?* (Which?) minira mit da cena ide pod ruku sa kvalitetom, potrošači, sve u svemu, veruju da viša cena garantuje bolji kvalitet. Naravoučenije je da postavljanjem svog proizvoda u pogrešan sektor na tržištu možete smanjiti prodaju i profit, jer se obraćate pogrešnoj ciljnoj javnosti.

Važan je, takođe, i ton kojim saopštavate svoju oglasnu poruku. U Edinburgu postoji kafić pod imenom *Poklopaj i pali* (*Gobble n go*), koji mene ne privlači baš mnogo, no to je možda i zbog mojih pomalo snobovskih pogleda. Ako je to njihovo mesto na tržištu i ako im dobro ide onda srećno.

Upotreba *n* umesto *and* mene iritira, i ja izbegavam proizvode koje tržištu nude na taj način: od njih uzmičem. Ali u svakoj marketinškoj poruci postoji nešto što se nekom ne dopada, bilo da je to slogan, boja ili pakovanje. Važno je poništiti što je moguće više upadljivih primera. Pežo 405 je jedan od najagresivnije promovisanih novih automobila u poslednjih nekoliko godina. U spotu je prikazan kako juri pored kukuruznih polja u plamenu. Veliki broj boraca za očuvanje životne sredine tražio je da se oglas promeni. Smatrali su ga uvredljivim. Novine se u ovoj zemlji čitaju po izuzetno dobro segmentiranim i definisanim segmentima populacije. *Tajms* (Times) reklamiraju kao novine višeg sloja, *Independent* (Indepedent) kao novine koje nisu naklonjene nijednoj partiji, a *Observer* i *Sandi Tajms* (Sunday Times) kao dijametralno opozicione, iako svi objavljuju kvalitetne preglede vesti.

Oni koji se bave oglašavanjem tačno znaju koji profil čitalaca će čitati njihove oglase po starosti, polu i interesima zahvaljujući mestu na tržištu koje je zauzela usvojena uređivačka politika.

Možda proizvodite proizvode različitih kvaliteta, poput većine proizvođača automobila. U obzir moraju da se uzmu ne samo razlike u cenama, nego i pakovanje, prezentacija i

promocija primerene različitim mestima na tržištu. Proizvodi za visoko tržište koncentrisani su na luksuz, prestiž i imidž, dok se kod modela za niže tržište naglasak stavlja na retke servise i malu potrošnju. Mesto na tržištu određuje odgovarajuću oglasnu poruku za vašu ciljnu publiku.

Identitet žiga

Nevelik broj malih firmi pokušava da ustanovi identitet sopstvenog žiga, marke, iako velike industrije zadržavaju primat baš na ovaj način. Milioni su potrošeni da bi se kod potrošača stvorila stalna svest o porodici proizvoda koji dolaze iz iste kuće. Pakovanje, prezentacija i uverljive oglasne poruke pokušavaju da pod isti šešir strpaju i različite proizvode, koji se predstavljaju kaojednako kvalitetni, u uverenju da će kupovina jednog voditi kupovini ostalih. Baš ta tržišna moć koja nastaje iz dominacije žiga proizvoda, navela je *Nestle* da plati milijarde za *Rowentri* (Rowentri) i naterala britanske računovođe da naprećac shvate šta znači to potcenjivanje identiteta žiga.

Dakle, da li je stvaranje poznatog žiga nedostižno za male firme? Stvaranja identiteta je dugoročni poduhvat, pa trgovci po sistemu *hajde da se obogatimo preko noći* ne treba ni da se trude. Važno je dobro ime koje se pamti. Vaše trgovačko ime bi trebalo da prenosi poruku o tome čime se bavite ili, za male firme sa lokalnom reputacijom, može da se upotrebi i neki lokalni geografski pojam. Male firme raspolažu ograničenim budžetom i svaki dinar mora da se iskoristi do maksimuma. *VH Smit* je godinama gradio svoje ime u Glavnoj ulici. *Dajnorod* (Dynorod) i *Maderker* (Mothercare) su imena koja se bolje pamte i opisuju čime se te firme bave. Jedini razlog da trgovačkoj firmi date svoje ime za koji donekle imam razumevanja jeste ako ste poznata ličnost u svojoj zajednici. Bilo bi šteta da se to ne iskoristi.

Naravno, imidž marke je uspešan jedino ako je povezan sa dokazanim, kvalitetnim proizvodom. Prilično je besmisleno projektovati blistav karakter na proizvod bez imalo sjaja, koji će ionako odumreti. Pošto je stvaranje žiga nepipljiv kvalitet, važno je da se pravi karakter projektuje na pravu ciljnu javnost spretnom upotrebom jezika, boja i pa-

kovanja. *Džon Smits* pivo (i *Tonto*) namenjeno je isključivo za prosečno tržište, dok se *Karlsberg* projektuje kao skup i kultivisan proizvod. Osoba koja pije *Karlsberg*, naručujući pivo oslikava svoju erudiciju (i možda snobizam). A oba proizvoda se proizvode u pivari.

Jak identitet žiga će pomoći i da se lansiraju novi proizvodi, naravno, pod uslovom da su u razvoj nove linije uloženi isti napor i pažnja. Ako tu pogrešite čitav vaš biznis može da ode nizbrdo. Registrovanje trgovačkog žiga takođe može da pomogne.

Vodeći žig

Možda nikada nećete postati vodeći u svojoj oblasti, ali nije naodmet da naučite po čemu se vodeće firme razlikuju od drugorazrednih. One se odlikuju inovativnošću i utiru put novim proizvodima, marketinškim tehnikama i kvalitetu menadžmenta. Moral njihovog osoblja je na visokom nivou i oni su veoma ponosni što rade za te kompanije. Ciljevi su jasno postavljeni, a celokupno osoblje je snažno angažovano u postizanju jednog cilja težnji ka savršenom. Ulažu se veliki naponi da se postave i održe visoki standardi, pri čemu se velika pažnja obraća na sitne detalje.

Vodeće firme deluju u uskim sektorima tržišta i ne luta-ju niti padaju u iskušenje da rade nešto u čemu nisu najbolji što je česta greška među malim firmama. Oni se drže onoga u čemu su najbolji.

Najvažnije je, možda, da oni zadovoljstvo kupaca stavljaju na prvo mesto, rešavajući odmah reklamacije, ceneći novac i stvarajući besprekornu reputaciju trenutnog delovanja. *Marks end Spenser* i *Dž. Sensberi* su dva očigledna primera. Nijedna od ovih robnih kuća ne zasniva svoje poslovanje na politici niskih cena, nego na čvrstoj sigurnosti da za svoj novac dobijate odgovarajuću vrednost, besprekornoj higijeni, reklamacionim procedurama bez cepidlačenja i velikoj brizi za obuku osoblja i njihovo blagostanje. Nemojte da pomešate probleme. Sva njihova prodajna mesta i poslovanje su akumulativni, a bakalnice se odlikuju visokim stepenom konkurentnosti i dinamičnim poslovanjem.

Možda vi imate malu firmu, ali lekcije su jasne. Na prvo mesto stavite kupca, udovoljite mu, nprestanu istražujte

tržište, nemojte da se prepustite samozadovoljstvu, i uključite i nagradite svoje osoblje.

Druga prednost je u tome što, u izvesnoj meri, možete da diktirate nivo cene i praksu. Ostali će vas slediti. Profit je, bez izuzetka, najviši kada ste na vrhu.

Nabavni ciklus

Bunde od ovčije kože kupuju se jednom ili dva puta u životu, a novine jednom ili dva puta dnevno. Nijedna odluka koja se odnosi na privlačenje kupaca ne sme da zanemari ovu činjenicu. Od nje zavisi gde i koliko često pribegavate oglašavanju. Moje uverenje je da su Jelou Pejdzis najbolje kada su u pitanju proizvodi i usluge koji se ne kupuju često. Vodoinstalaterske usluge, fotograf za venčanja, pa čak i pogrebni preduzetnik.

Industrija automobilskih guma ušla je u krizu sa pojavom radikalnih guma: njihov radni vek je mnogo duži i potražnja je opala. Ako je vaš proizvod kvalitetan i dugog veka, ne računajte na visok stepen zamene nego tražite nove kupce. Pažljivo proučavajte tržište, jer tako možete otkriti nove primene i skratiti nabavni ciklus.

Nadite velike potrošače

Iako vaša inicijalna promocija može da bude upućena opštem tržištu, bilo bi iznenađujuće da ne bude usredsređena i na neki sektor koji karakteriše natprosečna potrošnja. To su vaši veliki potrošači, koje treba da procenite i negujete. Saznajte zašto su oni veći potrošači šta je to tako privlačno na vašem proizvodu? Kada utvrdite šta je magični sastojak, pošaljite svoju oglasnu poruku većem broju istomišljenika. Dok je potrošnja cigareta beležila pad na nivou celokupne populacije, došlo je do porasta potrošnje kod mladih žena. Prodaja cigareta u Trećem svetu je, takođe, porasla.

Veliki potrošači mogu da se identifikuju prema starosnom dobu, prihodima, interesima ili industrijskom sektoru. Uspešan marketing znači koncentrisanje oglasne poruke na određenu grupu kako bi mogle da se sprovedu redovne analize prodaje i potražnje radi određivanja tren-

dova. Veliki potrošači postaju ključna odgovornost. Uvek preporučujem da firme naprave listu dvanaest velikih klijenata sa kojima bi želele da rade. Zakačite tu listu u kancelariji i neprestano razmišljajte na koji način biste mogli da ih privučete. Može da potraje i pet godina dok ih pridobijete, ali je bolje da imate dugoročnu strategiju. Vaše ključne odgovornosti treba da imaju prioritet: njih treba prve da obaveštavate o novim linijama proizvoda, odmah da ispravljate propuste prema njima, vaše osoblje treba da im pokloni posebnu pažnju i, uopšte, treba da su stalno na vrhu liste. Oni treba da predstavljaju kičmu vašeg biznisa, ali ne smete da zavisite previše ni od koga. Smatra se da na jednog klijenta ne treba da otpada više od jedne trećine vašeg poslovanja. Ako pređete ovu granicu, povlačenje takvog klijenta iz posla može da vas upropasti. Ako ste ispod te granice, obično možete da pročepkate unaokolo i zamenite ga drugima tokom vremena. Mnogi biznisi duguju uspeh jednoj dominantnoj kompaniji, ali u tom slučaju morate biti svesni opasnosti koje vrebaju. Bila jednom jedna profitabilna kompanija za pranje prozora, koja je zapošljavala četrnaest radnika i imala samo jedan ugovor: sa fabrikom rols-roya sve dok nisu pukli.

Negujte kupce

Vaš biznis zavisi od kupca i način na koji se odnosite prema njemu će biti jedini važan faktor koji određuje vek vaše firme. Odnosite se prema kupcima kao prema individuuama, a ne kao prema bezobličnoj masi. Jedna od najboljih definicija o tome šta je kupac objavljena je u *Komeršl motor* (Commercial Motor) Grejema Bruksa, generalnog direktora *Doumen karz end traks* (Dowman Cars and Trucks), Stokport. Ona glasi:

Kupac je najvažnija osoba u našem biznisu.

Kupac ne zavisi od nas mi zavisimo od njega.

Sa kupcem se ne raspravlja i ne nadmudruje.

Kupac je osoba koja nam iznosi svoje potrebe naše je da te potrebe zadovoljimo.

Kupac ne prekida rad on je njegova svrha.

Kupac nam čini uslugu kada nas zove mi njemu ne činimo uslugu kada ga uslužimo.

Kupac je deo našeg biznisa a ne strano telo.

Kupac zaslužuje najljubazniji i najpažljiviji odnos koji možemo da mu pružimo.

Kupac je osoba koja omogućuje da vam se isplati vaša plata, bilo da ste monter, službenik, direktor ili prodavac.

Kupac je život ovog i svakog drugog biznisa.

Marks end Spenser su postali čuveni po odnosu prema kupcima, a njihova politika razmene robe je jedna od glavnih atrakcija. Brza i ljubazna usluga će uvek biti pružena, a nikad neće preći u ulagivanje.

Reklamacije treba odmah da se razmotre, a mogu da budu fokus neprocenjivo vredan za sagledavanje slabosti. Više o ovoj temi u poglavlju 5.

Formiranje cena

Mada je ovo knjiga o marketingu, a ne o knjigovodstvu, formiranje cena predstavlja jedan od vitalnih delova profitabilnosti, pa stoga i preživljavanja vašeg preduzeća. Ne zaboravite da je *obrt sujeta, a profit zdravlje*. Dugo je vladalo verovanje da više firmi propada zbog pre niskih cena, nego obrnuto. Većina novoosnovanih firmi potcenjuje svoju robu plašeći se odbijanja, umesto da se zapitaju odakle će doći profit potreban za širenje i nove nabavke.

Mora da se naglasi da cena nije jedini razlog zbog kojeg ljudi kupuju određeni proizvod. Ako je vaša jedina dobra strana to što ste jeftiniji od svih ostalih, onda treba da potražite i neku dodatnu dobit.

Za veliki broj novoosnovanih firmi početna tačka u postupku formiranja cena je proizvodnja. To je skoro nevažno. Vaša polazna tačka mora da bude tržište. Šta tržište može da izdrži? Koliko su kupci spremni da plate? Kakva je konkurencija? Kada to utvrdite, vratite se na mogućnosti proizvodnje, opšte troškove i promociju. Cena koju vi naplaćujete, u stvari, ima malo veze sa tim. Rezervne gumice za usisivače nisu skupe ali pokušajte da kupite neku za manje od pedeset penija. Cene na paketićima eksera i šrafova u supermarketima su previsoke u poređenju sa cenom proizvodnje, ali za mnoge je to zgodan način kupovine.

Cena koju formirate treba da bude najviša koju tržište može da prihvati: ako je cena preniska, odričete se profita, a ako je previsoka, smanjićete prodaju. U svakom slučaju

moglo bi da bude diskutabilno da li početna cena treba da bude nešto viša nego ona za koju mislite da će se ustaliti. Možda niste u pravu, ali u tom slučaju uvek možete da je snizite. Lakše je sniziti cenu, nego je povećati. S druge strane, viša cena može biti opravdana i doneti veći profit i vlasniku skladišta i proizvođaču.

U svojoj knjizi *Samo napred (Go For It)* Viktor Kaim govori o tome kako je odgovorio na pretnju konkurenta koji je stalno snižavao cene. Umesto da prati njegovu cenu, on je povećao svoju i uložio još novca u promociju, ističući dodatne koristi. Prodaja je porasla, a konkurencija je uskoro pošla istim putem, povećavajući svoje cene.

Za svaki biznis uobičajeno postoje dva izbora: da se temelji na velikom obimu po niskim cenama ili smanjenom obimu po visokim cenama. Retko se dešava da neko iskoristi bolji deo obe mogućnosti veliki obim po visokim cenama. Konkurencija će neminovno biti privučena i sniziti cene.

Veliki obim obično iziskuje veoma efikasnu radnu praksu, dobro motivisano osoblje i velika ulaganja kapitala u fabriku, da i ne pominjemo zdrav marketing. Puna proizvodnja mora da pokriva sve vaše visoke fiksne troškove objekte, zakupninu, dažbine, postrojenje, vozila itd. Promenljivi troškovi, koji zavise od veličine proizvodnje nabavka materijala, direktna radna snaga, kapacitet mašina i finansijske obaveze koje se odnose na promenljivu proizvodnju moraju precizno da se odrede. Morate da znate jedinične cene proizvodnje. Usmerenje na veliki obim u proizvodnji zahteva menadžment koji često prevazilazi mogućnosti većine malih biznisa.

Vaša strategija određivanja cena može da ima više oblika u zavisnosti od vašeg sveukupnog marketinškog plana. Oni mogu da budu:

1. **Vaši marketinški ciljevi.** Postepeni rast, brz prodor, nizak ili visok prodor. Cilj može da bude i napad na konkurenta niskim početnim cenama, uz nadu da ćete ga uništiti kasnije, ili da brzo preplavite tržište i preotmete lansiranje novog proizvoda od svog suparnika.

2. **Šta smeru konkurencija.** Postoji veoma malo jedinstvenih proizvoda: većina roba i usluga imaju direktne ekvivalente. Morate da sledite postojeće firme, osim ako nudite nešto sasvim posebno. Trik u marketingu je da se predstavite tako da kupac bude ubeđen kako će dolazeći kod vas

dobiti nešto posebno i da bude spreman da plati cenu za to zadovoljstvo.

3. **Vaš distributivni lanac** u velikoj meri utiče na cenu koju možete da naplatite. Uzmite za primer proizvođača rukavica od ovčije kože. On može da vrši direktnu prodaju iz fabričke prodavnice po punoj maloprodajnoj ceni. Može prodaju da vrši preko agenta (koji će, na primer, za sebe da zadrži petnaest procenata), koji će dalje da ih prodaje robnim kućama, čiji je dodatak na cenu sedamdeset pet procenata. Ako se tu umeša i prodavac na veliko, i on će hteti da naplati svoj trud. Proizvođač mora da odluči koji metod je najbolji, imajući na umu svoje sposobnosti i sklonosti. Neke firme više vole da sarađuju samo sa jednim kupcem – recimo *Marks and Spenser* – zbog toga što to pojednostavljuje administraciju i naplatu. Drugi, opet, smatraju da vas to čini ranjivim i da treba da razdelite rizik. Metod prodaje je jedan od elemenata koji utiču na strategiju formiranja cena.

4. **Obim proizvodnje i frekvencija nabavki** takođe su značajni. Ako je vaš proizvod tako dobro napravljen da se nikad ne haba, onda morate stalno da tražite nove kupce. Ovo je obično skuplje nego da zarobite i okrećete nekoliko vernih kupaca. Specijalizovani proizvođač balskih haljina će morati da odredi višu cenu nego proizvođač na veliko malih crnih haljina kojima snabdeva robne kuće.

5. **Cena koju formirate** obično reflektuje vaš stav o prodajnom veku sopstvenog proizvoda. Ako je to novi proizvod, a konkurencija je mala, treba da težite ka postizanju što bolje marže. Morate da ostavite sebi prostora za manevrisanje kada se pojavi konkurencija. Ako proizvod počne da zastareva, možda ćete poželeti da snizite cene, očistite svoje skladište i napravite mesta za novu verziju.

6. Oni koji igraju na kartu **rasprodaja** suočavaju se sa elementom provizije koja je endemična za većinu organizacija. Ako se provizija plaća isključivo na osnovu bruto-prodaje, ne uzimajući u obzir diskonte, nenaplative dugove ili prihode, bacate profit niz vetar. U tom slučaju, bolje je da trgovačkim putnicima date zadatak da ostvare profitabilne prodaje i za to vežete element provizije. Svako može da proda ako dobije određene ruke da sam sklapa pogodbe. Odredite ciljeve prodaje tako da budu vezani za profit kao tačnu meru vrednosti kompanije.

7. Pažljivo proučite svoju **strukturu popusta**. Novac koji se na ovaj način troši ide pravo iz profita. Popusti se obično daju iz dva razloga: da se navedu korisnici na veliko da kupe velike količine robe ili da bi se podstakla brza naplata.

Kada nema mnogo kupaca, uvek dođete u iskušenje da smanjite količinu za koju ćete ponuditi velikoprodajnu cenu. Učinite ovo, ako morate, kao prodajni trik, ali ne zaboravljajući stvarne troškove proizvodnje manjih količina. Velike firme bije loš glas da kupuju po popustima koji se odobravaju za gotovinsko plaćanje, a zatim ne plaćaju fakturu mesecima. Tu malo možete da uradite ako želite da i dalje *uživete* u saradnji sa njima, osim da im šaljete dopise u kojima navodite njihove propuste. Neke firme mogu odmah da ugrade u cenu naduvanu cifru koju će kasnije da odbiju na ime popusta za gotovinsko plaćanje. Ponovo, ovo mora da se uzme u obzir prilikom određivanja strukture cena. Jedan od uspešnih načina rada sa najnižim cenama je *plati-i-nosi (cash and carry*)* cena. Nema spora – roba je ovde doći, uzmi je, plati na licu mesta, uštedeš troškove isporuke, izjave i kontrolu prihoda.

8. **Formiranje diferencijalnih cena** omogućuje da isti proizvod, zahvaljujući drugačijem pakovanju, bude privlačan za različite segmente tržišta. Znam za jedan betonski zaptivač (za zaštitu od prašine) koji se prodaje pod jednim imenom trgovcima, a pod drugim na tržištu *uradi sam* proizvoda, po nekoliko puta višoj ceni. Mora da ima još mnogo ovakvih primera. Formiranje diferencijalnih cena koristi se, takođe, da bi se stimulisali korisnici na veliko i izbegle male porudžbine.

9. Pravilo smanjenja prometa izričito naglašava da **stalni porast u obrtu** ne vodi nužno porastu profita. Doći ćete

* *Cash and carry* – Striktan epitet koji se odnosi na skladišta proizvođača ili prodavca na veliko, sa kojih prodavac na malo uzima robu za preprodaju tržištu široke potrošnje – vrsta supermarketa za prodavce na malo. Ponekad se koristi i da se opišu hipertržišta. Danas postoji težnja, u suprotnosti sa interesima prodavaca na malo i njihovih kupaca, da se dozvoli i širokoj potrošačkoj publici da zaobide posrednika (prodavca na malo) i kupuje direktno od prodavaca na veliko, preko njihovih *plati-i-nosi* objekata, po nižim cenama. Međutim, postoji opasnost da isključivanjem prodavca na malo iz biznisa potrošači izgube povlastice vezane za usluge servisa i savet koji mogu da dobiju od specijalizovanih prodavaca na malo. (The Penguin Dictionary of Commerce, Michael Greener, Penguin Books)

do tačke od koje profit pokazuje težnju ka padu. Stalna težnja ka rastu zahtevaće sve više gotovine za finansiranje proizvodnje, postrojenja i, možda, većih radnih prostorija. Povećaće se i troškovi radne snage. Ova gotovina mora da bude posledica ili brže naplate od kupaca ili, što je verovatnije, injekcije od vaše prijateljske banke, ili investicije spolja. Ove strane, koje ni iz daleka nisu nezainteresovane, će hteti da budu nagrađene za svoju filantropiju. Zahtevi kompanije u razvoju prema menadžmentu postaju sve veći, dovodeći bilo do donošenja pogrešnih odluka ili imenovanja nezainteresovanih lidera. Vaša strategija formiranja cena, dakle, na ovom nivou treba da teži maksimalnom profitu. Neobuzdan rast ne vodi uvek upisu na berzu.

Cena koju formirate zavisi i od prodajnog veka proizvoda.

Marketinški miks

Koncept marketinga može da se razloži u četiri varijable proizvod, cena, mesto i promocija (product, price, place and promotion četiri P). Postizanjem prave ravnoteže (miksa) ova četiri elementa postizete najveću privlačnost za kupce. Ona je sredstvo uz pomoć kojeg firma definiše i potpomaže konkurentan položaj koji želi da zauzme na ciljnom tržištu (Filip Kotler, vodeći marketinški stručnjak SAD).

Daljim produblivanjem ova četiri elementa možemo podeliti na:

Proizvod	Cena
Tehnička specifikacija	Maloprodaja
Karakteristike	Trgovina
Projekat	Posebne porudžbine
Kvalitet	Uslovi plaćanja
Pakovanje	
Garancija	
Servis	
Mesto	Promocija
Distributivni kanali	Oglašavanje
Skladišta	Promocija prodaje
Lokacija	Prodaja
	Trgovačke izložbe
	Odnosi s javnošću

Cena u ovom slučaju ne treba da se shvati suviše bukvalno, pošto svi treba da shvatimo da je vrednost važnija. Način na koji se prezentira kupcima u velikoj će meri odrediti uspeh preduzeća. Rezanje cena može da smanji prodaju kvalitetne robe, pošto još uvek često kvalitet vezujemo za cenu. (Šta u tome ima loše?) Drugim rečima, prodaja prave robe koja se nalazi u pogrešnim prodavnicama je manja. Prava roba po pogrešnim cenama, ili malo oglašavana, takođe će ostati na policama. Kotler ovo ilustruje prilično dobro u svojoj poznatoj knjizi *Principi marketinga* (Principles of Marketing). Govoreći o istraživanju tržišta motornih sanki, on polazi od pretpostavke da postoje četiri proizvođača, koji proizvode kombinacije malih i brzih motornih sanki (konkurent A), motorne sanke srednje brzine i veličine (B), male i srednje, a spore (C) i velike, ali spore (D). One mogu lepo da se nacrtaju prema prikazanoj koordinatnoj mreži, uz dalju razradu pomoću kružnica različitih veličina kojima se obeležava položaj na tržištu. Ova mreža naziva se prostornom mapom proizvoda. Izbor koji ima novopridošli konkurent na tržište motornih sanki jeste da konkuriše na postojećem sektoru, proučavajući ga i nudeći pod povoljnijim uslovima, ili da bira slobodan prostor. Ovaj prostor, verovatno, nije zauzet zato bi cena po kojoj bi se proizvodile takve sanke privukla malo kupaca.

Ako, nakon proučavanja ovog međuprostora na tržištu, proizlazi da je poduhvat previše riskantan, treba proučiti celokupnu konkurenciju, pronaći njene slabosti i iz njih izvući prednosti za sebe. Ovaj spoj cene naspram kvaliteta, odlika i promocije određuje ispravan marketinški miks.

Lokacija

Jedan od zastrašujućih aspekata konkurisanja velikim firmama je nemogućnost obezbeđenja dobre lokacije, koja je osnova za uspeh mnogih preduzeća. Dobro prodajno mesto omogućuje visok promet kupaca, dobar publicitet, solidnu svest o identitetu i žigu, sve veći ugled i, verovatno, značajnu amortizaciju na prodajnom mestu, bilo da je u vlasništvu ili zakupljeno.

Čak i kada se prodavnica nalazi neposredno van Glavne ulice, može da se dogodi da pored nje prođe i do dvadeset

puta manje ljudi. Za neke specijalizovane prodavnice istaknuto mesto nema tako veliku važnost. Ako možete da privučete dovoljan broj kupaca uz pomoć oglasnih poruka i usmenih preporuka, oni će dolaziti i sa miljama udaljenih mesta. Oni čiji je izbor robe opštiji moraće stalno da se bore sa nacionalnim lancima na sekundarnoj poziciji.

Kako načiniti izbor

Ne žurite da potpišete ugovor o iznajmljivanju prostora bez prethodnog strpljivog istraživanja. Bukvalno ćete morati da brojite ljude, gledate kuda idu, gde zastajkuju i kupuju. Faktori koje treba da uzmete u obzir su:

1. Kojom trasom teče glavni saobraćaj pešački i motorni? Prema robnoj kući *Marks end Spenser*, *Sansberiju* (Sunsbury) ili železničkoj stanici?
2. Na kojoj strani ulice je veći promet? Ponekad su razlike zapanjujuće?
3. Da li ima problema sa parkiranjem? U kojim periodima dana?
4. Koliki je rizik od saobraćaja, da li ima žutih linija, zona zabranjenih za pešake?
5. Gde su pešački prelazi i kuda vode?
6. Da li je saobraćaj gust u špicevima, a značajno smanjen van špiceva? Često se događa da su ljudi suviše zaokupljeni time kako će stići na voz da bi imali vremena da zastanu, osim da kupe novine?
7. Da li je zgrada na vidnom mestu?
8. Kakve izmene bi mogle da poprave tu situaciju? Da li se užu centar grada pomera?
9. Razgovarajte sa svojim budućim susedima.

Ciklus veka proizvoda

Svaki proizvod se rađa, živi i na kraju umire i dijagram uspona njegove prodaje i profita poznat je pod nazivom ciklus veka proizvoda. Svaki profil je drugačiji u zavisnosti od mase varijabla koje utiču na tok njegovog veka. Ako jedan od sedam proizvoda u prodavnici prehrambenih proizvoda preživi treću godinu, očitavanje grafikona uspona tog proizvoda može biti zanimljivo. Čak su i proizvodi za koje se č-

ni da će se uvek prodavati, poput korn-flejksa, podložni istim zakonima snabdevenosti i potražnje i pojave novih konkurenata.

Ovaj teoretski koncept je važan i za male firme koje nemaju strukturirano odeljenje za marketing, zbog lekcija o promeni naglasaka u okviru promocije marketinškog miksa. Treba da shvatite da svaki deo upotrebnog veka vašeg proizvoda zahteva troškove i napor u drugim oblastima, zavisno od promena potražnje.

Pre nego što se stvori bilo koji proizvod, treba da se istraži tržište. Mogu da se preduzmu aktivnosti vezane za ulaganja u istraživanje i razvoj, štampanje oglasnih listića, osoblja i vlasnika skladišta. Novac se troši pre nego se išta proda. Ako se bavite trgovinom inženjeringa, može da protekne i dobrih devedeset dana pre nego što vam uspe da naplatite. To je porođajna faza.

Na lansiranje proizvoda na tržište troši se više, uz nadu da će se nešto i prodati. Nije neobično da u ranim fazama postignete dva maksimuma na svom grafikonu prodaje: prvi kada punite skladište distributera, posle kojeg sledi zatišje, i drugi kada vaša promocija otvori kanale robi i skladišta se isprazne. Nove porudžbine će proizvesti drugi maksimum.

Treća faza, eksploatacija, treba da proizvede maksimalne profite. Početni troškovi razvoja treba da se apsorbuju, u zavisnosti od veličine proizvodnje, a konkurencija još nije privučena na tržište.

Faza zrelosti karakteriše se ujednačavanjem profita sa postizanjem maksimalnog proboja na tržište i dolazi do pojave konkurentskih proizvoda. Porudžbine su vezane za zamenu; kupci koji prvi put kupuju taj proizvod su malobrojni. Dolazi do zasićenja kada se dostigne visoka dominacija od strane velikog broja konkurentskih i skoro istih proizvoda, koje obično prati jaka promocija. Tu nema mesta za malu firmu. Odobravaju se velika sniženja praćena pritiskom na skladišta i potrošače. Poslednja faza, pad i odumiranje, obično je praćena povlačenjem određenih marki proizvoda i integracijom kompanija. Tržište se pomerilo prema novoj potražnji. Pad može da traje sve dok ste spremni da gurate proizvod većina malih firmi to i radi.

Marketinški stručnjak koji je stalno na oprezu pratiće promene u prodaji i prilagođavati marketinški miks. Na primer, uz lansiranje će verovatno neminovno ići jaka pro-

mocija i delatnost odnosa s javnošću usmerena prema odgovarajućim organima medija. Mogu da se organizuju obuka i otvaranje sa vlasnicima skladišta i distributerima. Sa porastom konkurencije sve jači naglasak se stavlja na razlike i promociju dodatnih vrednosti. Više nije dovoljno da se istakne *stigao je*. Moraju da se istaknu prednosti, a može biti potrebno i manje ili više ulepšavanja. Možda će biti potrebno i usmeravanje prema drugim segmentima uvođenjem *de luxe* verzija.

Kako se širi baza vaših kupaca, možda ćete hteti da podsetite stare kupce na vrline svog proizvoda i pošaljete im poruku ne bi li ga ponovo kupili, ali sada pokušavajući da ih privučete na drugi način. Važnost razumevanja koncepta ciklusa veka proizvoda leži u osnovnoj svesti da se sve menja tržište je dinamično.

Pratite svoj položaj

Važno je da shvatite na kom delu krive se nalazite. Da li se penjete ili ste prešli vrh krive? Morate stalno biti na oprezu da znate šta se događa izvan vašeg haotičnog sveta. Posebno su ranjivi oni koji rade preko agenata sa kojima se retko sreću. Što ste dalje od kupca, krajnjeg korisnika, to je rizik za vas veći. Tržišta su promenljiva, moda eksplodira na sceni, tehnologija se brzo menja. Čini se da je stalna potražnja za novim nezasita. Važno je da se pojavljujete na sajmovima koji se odnose na vašu delatnost bar jednom godišnje, pretplatite se na stručni časopis iz vaše oblasti i učlanite se u stručno udruženje kako biste držali korak sa kretanjima.

Ježim se od firme koje se ponose time što se nikad ne sastaju sa svojim predstavnikom. Trgovački predstavnici su za vas nezvanični izvor informacija, ne samo kad su u pitanju skandalozne pikanterije, nego i vredne smernice. Mogu vam obezbediti dobar posao i dati dobar tehnički savet.

Kako produžiti vek proizvoda

Vodeći na tržištu bi trebalo da ubire najveći profit, pod uslovom da je roba pristupačna i promovisana na pravi način. Kod određivanja cene treba da se uzme u obzir mala konkurencija. Ako se pokaže da će proizvod biti prihvaćen i

profitabilan, na tržište će biti privučeni i drugi isporučiooci. Tada će ili trebati više novca za troškove promocije i diskonte vlasnicima skladišta ili će morati da se smanji cena. Profiti će neizbežno biti ugroženi. Jedan od načina da se produži vek proizvoda je redizajniranje, koje može da bude sasvim trivijalno, poput promene boje, novog pakovanja ili uvođenja neke sitne novine. Može da se uvede i više novina, kako bi se izvukao bolji rezultat. Firme čija su delatnost usluge možda će morati da produže radno vreme, daju bolje garancije ili daju više novih ponuda.

Dodatni troškovi poboljšanja moraju da se uporede sa očekivanom prodajom i profitom. Inovacija je ključna. Neke kompanije odvajaju velika sredstva za ulaganje u istraživanje i razvoj i stalno su u potrazi za novim linijama. Britanska industrija motorcikla je klasičan primer neiskorišćene prilike. Pedesetih godina, devedeset procenata motorcikla u svetu bili su proizvedeni u Midlandsu. Proizvođači su bili samozadovoljni i nisu poboljšali proizvod. Japanci su izbacili nove lake mašine, sa inovacijama poput električnog paljenja, bolje zaštite od vremenskih uticaja, motora sa više cilindera i doteranim opštim izgledom. Dobri profiti iz udarnih vremena u Engleskoj nisu se ponovili sa novim proizvodom. Naftna kriza sedamdesetih ubrzala je povratak transporta na dva točka, koji domaće tržište nije moglo da prati.

Inovacija i menadžment proizvoda

Sposobnost jedne kompanije da preživi zavisi od njene neprekidne sposobnosti da zadovolji potrebe kupaca. Njeni proizvodi moraju da drže korak s konkurencijom i da se smatraju boljima od rivalskih proizvoda. Upotrebnost rok proizvoda pokazuje da nijedan biznis ne može sebi dozvoliti da postane samozadovoljan ili pretpostavi kako je i konkurencija jednako apatična. Efikasan menadžment proizvoda zahteva stalnu obaveštenost o pokazateljima proizvoda i dugoročno planiranje poboljšanja ili zamene kako bi se održao impuls.

Poruka je više nego jasna. Kompanije koje neguju inovacije (na zdravim osnovama) će uspeti; one koje se izležavaju na lovorikama nestaju. Karakteristika nacija čija se in-

dustrija razvila posle rata nije toliko nova tehnologija, koliko god ona izazivala uzbuđenje, nego brzina promene. Kompjuter za koji je pre trideset godina bila potrebna cela soba, sada može da se smesti na radni sto.

Potruga za poboljšanjima može da se utemelji na nekoliko načina. Prvo, zašto ne upitate kupce kakva bi poboljšanja želeli? U svoje vreme, nekoliko puta sam kupovao novi automobil, ali me nikad niko nije pitao kakav bih automobil želeo i koja dodatna poboljšanja. *Gardijan* (Guardian) je pitao svoje čitateljke šta bi želele da se nađe u njihovom budućem automobilu. Ova inicijativa je pozdravljena kao ogroman pomak. Neko je shvatio da su žene drugačije, da one predstavljaju rastući segment tržišta i da treba zadovoljiti njihove zahteve.

Trgovina uslugama bi trebalo da se ugleda na jednu proslavljenu garažu iz Hempšira. Njeni radnici u svakom automobilu primljenom u radionicu, na sedištu ostavljaju dopisnicu adresiranu na generalnog direktora. U dopisnici pozivaju kupca da dâ svoje komentare o tome koliko je dobro pripremljen njegov automobil i predloži poboljšanja koja bi voleo da se uvedu. Dopisnice su izložene na prijemnom šalteru, a vlasnik ne vara i ne beži od kritike. U znak priznanja, većina ga hvali.

Drugo, možete da se raspitate kod svog osoblja. Kutija u koju se ubacuju predlozi može da izgleda kao štos u nekim firmama, ali ne i u Japanu. *Honda* ima fabriku u senci u kojoj inženjeri proizvode prototipove i isprobavaju ideje. Tu je testirano preko 6000 proizvoda, i to ne samo iz motorne industrije. Inženjerima su date određene ruke u oblasti domaćih i proizvoda široke potrošnje. Ja veoma verujem u uključivanje radne snage u probleme. Skoro uvek postoji bolji način da se nešto uradi, a ko to može bolje da zna od onog ko je za to plaćen.

Treće, možete da ulažete u nove proizvode koji nastaju iz vaših. U zavisnosti od veličine firme, mogu se ulagati vreme i novac u potragu za inovacijama obogaćenim proizvodima. Te aktivnosti mogu da se formalizuju u novi sektor sa svojim osobljem i budžetom ili uklope u tekuću proizvodnju. U malim firmama naprosto sam gazda radi kao mrav tokom vikenda. Istraživanje i razvoj, delimično ili u celini, mogu da se ugovore sa specijalizovanim kompanijama, univerzitetima ili tehničkim koledžima.

Četvrti način je da kupite ili pribavite licencu za novu tehnologiju. Treća strana može da ima validan patent ili *know-how*, što može da vam pomogne da izbegnete godine razvojnog rada.

Više o prednostima licenci, patenata i *know-how* potražite u poglavlju 12.

Kako se nositi sa sezonskim potražnjama

Specijalizovani isporučiooci božićnih poklona, vlasnici bazena i agencije specijalizovane za zimske sportove moraju da pronađu aktivnosti kojima će se baviti van sezone. Ovo grupisanje potražnje u mnogom otežava menadžment gotovine, obezbeđenje osoblja i korišćenje osnovnih sredstava. Neki ovaj problem rešavaju nudeći smeštaj za studente koji pohađaju letnje kurseve i privremenoj radnoj snazi, s tim što menadžer banke i dalje mora da finansira mesece u kojima nema prodaje. Uslužne delatnosti su i inače ranjivije.

Delatnost prodaje godišnjih odmora bacila se na marketiranje svojih osnovnih sredstava uz nešto mašte. U mirnijim periodima promovišu se povoljni vikend-aranžmani, konferencije i seminari. Britanska železnica je u tome pomogla svojim vikend-tarifama i kratkim odmorima i vezivanjem za hotelske grupe.

Rani i kasni odmori van sezone, periferni periodi, usmereni su prema penzionerima i onima koji nisu vezani za školske raspuste. Vansezonske cene mogu biti izrazito niže, a odmor na Majorci ili Malti u martu može da bude jeftiniji nego život kod kuće. Skijaški centri na visokim planinama postaju topla skloništa za alpiniste, sa žičarama koje se sada koriste tokom cele godine. Nedostaje samo sneg. Aktivni odmori na koje ljudi idu da uče neku veštinu, slikaju u ulju ili proučavaju stare zgrade, manje zavise od vremena i mogu da se organizuju i van glavne sezone. Škola *Millfield* (Millfield School), najskuplja u zemlji, prva je iskoristila svoje sportske terene u sezoni odmora. Izuzetna oprema i smeštaj sada su u potpunosti iskorišćeni, obezbeđujući školi veći prihod, i oslobađajući sumnji osoblje koje se dvoumi da li da ostane.

Tajmšering je još jedan vid raspoređivanja troškova. Vila, čamac ili neki drugi luksuzni artikl kupuje se kolektivno,

dajući svakom vlasniku ekskluzivno pravo da ga koristi tokom određenog perioda u godini. Mnogi vlasnici karavana koriste svoj kombi samo dve nedelje u godini. Znam jednu firmu koja se bavi menadžmentom i promoviše korišćenje svog kombija izdajući ga drugim kamperima. Kompletno održavanje je uključeno.

Naravoučenije govori da treba razviti atrakciju, dodatnu korist, koja će privući kupce tokom mirnih perioda. Ovo se obično postiže sniženjem cena ili manipulacijom. Obično je bolje da se ostvari kakav-takav prihod, čak i marginalan, kao doprinos ukupnim troškovima.

Koliko košta marketing?

Za većinu ljudi marketing je nemerljiva i neopipljiva kategorija, za koju je nemoguće odrediti cenu ili budžet. Većina biznismena će investirati samo ako mogu da izvrše kvantifikaciju sa priličnim stepenom tačnosti i očekivanim rezultatima. Cene novih postrojenja su poznate, a njihova proizvodnja može veoma precizno da se proceni. Troškovi radne snage, komunikacije i amortizacije su sve poznate veličine.

Problem nastaje kad stignete do procenjivanja odgovora na oglase, porudžbina prodavaca, rezultata agencija za odnose s javnošću i manipulacije cena. Marketing nije egzaktna nauka, ali neke od varijabla mogu da se definišu. Kasnije će biti govora o tome da, recimo, oglašavanju treba da se pribegne kad ste sigurni da možete da izmerite rezultate. Nekontrolisano trošenje novca je skupa zabava koju male firme sebi ne mogu dozvoliti. Pre započinjanja bilo kakve ozbiljnije kampanje treba da testirate direktno tržište. Dugo sam verovao da jedan sposoban biznismen (kada savlada osnove) većinom sam može da se bavi odnosima s javnošću. Kada uspostavite svoju opštu strategiju i razradite marketinški plan, cene će proizaći iz konkretnih stavki. Svako ko čita ove redove mora da shvati da je marketing ozbiljna stvar. On zauzima centralno mesto u svakom biznisu i jednako je važan kao investicija u novo postrojenje, vozila ili osoblje. Obavite marketing kako treba i sve ostalo će se samo složiti.

Ostaje još uvek pitanje: koliko treba trošiti? Svaki biznis je drugačiji. Trgovac na direktnom tržištu će potrošiti minimalan iznos, oslanjajući se na lokaciju i robu na zalihama. Trgovac motorima smešten u Glavnoj ulici moraće da organizuje stalnu promociju, ako postoji još dvadeset ili više drugih, koji se bave istim poslom u istom gradu. Još uvek nisam uspeo da saznam zadovoljavajući formulu za izjednačavanje troškova sa prometom, ali, sve u svemu, trebalo bi da postoji oko petnaest različitih metoda, od kojih su najpopularnije:

1. U isto vreme prošle godine.
2. Prošla godina plus x% (x može da bude bilo koja veličina).
3. Procenat proteklih prodaja.
4. Procenat predviđene prodaje.
5. Procenat bruto-profita.
6. Procenat jedinične cene.
7. Odnos prema vašem delu tržišta (ako ga znate).
8. Koliko procenjujete da troši konkurencija.
9. Koliko trošak možete da priuštite sebi.

Pošto je prodaja rezultat marketinga, logično je da se sa njim i povezuje. Prihvatajući da će opšte postavke pomoći malom broju ljudi, kao smernica može da posluži podatak da ne bi bilo neobično ako novoosnovano preduzeće odvoji za marketing pet procenata bruto-prodaje, s tim što će se ovaj procenat smanjiti na 2,5 kada se učvrsti na tržištu. Ovaj marketinški budžet mora da podmiri sve vaše troškove istraživanja, promocije, odnosa s javnošću i svih metoda prodaje koje koristite.

Drugi uticaji koje treba uzeti u obzir su:

1. Dobro razvijena sofisticirana tržišta zahtevaju veću promociju kako bi se otkrile često minimalne razlike između marki.
2. Retke nabavke zahtevaju veću promociju radi podsećanja kupaca na određeni proizvod.
3. Rasprodaje i sniženja cena zahtevaju česte promocije kako bi se obavestili potencijalni kupci.
4. Visokokvalitetni, namenski proizvodi koji se prodaju na malim područjima retko zahtevaju veliku promociju. Lične preporuke popunjavaju taj deo prostora.

5. Ako se tržište širi zbog pojave nove konkurencije, moraćete da se potrudite da sačuvate svoje ime od zaborava.

6. Specijalizovana tržište koja mogu odmah da se identifikuju zahtevaju manju promociju. (Ovo je idealno za male firme.)

7. Prodaja proizvoda opšte potrošnje je, bez izuzetka, uništavajuća za male firme ali one i dalje pokušavaju!

8. Ako je vaš proizvod *predobar* i ne haba se, moraćete stalno da jurite nove kupce.

Evo nekoliko čvrstih činjenica. Udruženje oglašivača (Advertising Association) poseduje tabelu koja prikazuje sredstva potrošena na oglašavanje izražena u procentima obrta. Na vrhu liste nalaze se medikamenti i proizvodi za ličnu higijenu sa 6 procenata, na koliko su narasli nakon objavljivanja (!) procenta od 2,05. Piće i duvan troše sitnih 1,12 procenata, a industrija samo 0,47 procenata. Naravoučenije koje treba da se izvuče iz ovih primera o tome kojim veličinama barata industrija, svodi se na to da se, zapravo, razume ono što je očigledno: a to je da se marketing za različite proizvode realizuje na različite načine. Industrija na oglašavanje troši relativno malo, oslanjajući se više na direktnu prodaju preko dobro obučanih (i skupih) agenata. Ovdje značajno mesto zauzimaju odgovori na kupone koji izlaze u specijalizovanim časopisima o trgovini, uz pomoć kojih se lociraju zainteresovani potencijalni kupci. Ozbiljno se shvataju i sajmovi trgovine. Za razliku od industrije, proizvode široke potrošnje prati jaka promocija preko televizije, plakata i u popularnim časopisima, kako bi se njihova oglasna poruka stalno pojačavala.

Marketing i zaštita čovekove okoline

Sve značajnije za svakog proizvođača postaje pitanje zaštite čovekove okoline. U ovoj oblasti postoji čitava gama organizacija, od uspešnih, poput *Grinpis* (Greenpeace) i *Richard Brensons Virđžin* (Richard Branson s Virgin), pa do dinamične Anite Rodik (Anita Roddick) i njenog *Bodi šopa* (Body Shop).

Njen slogan je i dalje: *testirano bez okrutnosti prema životinjama*, a prodaje kozmetiku u preko trista prodavnica u 31 zemlji. Njen cilj je da od svoje organizacije stvori

najiskreniju kompaniju u oblasti kozmetike na svetu. Iako se na prvi pogled čini da reciklaža papira nije izvršila značajan uticaj, proizvođači plastike moraju još jednom da razmisle o bio-degradabilnom pakovanju, dok je američka *Koka kola* morala ponovo da razmotri ideju o bocama koje se bacaju. Potrošački lobi postaje sve jači. Ne baš sasvim jasan problem ozonskog omotača doneo je korist jednom proizvođaču dezodoransa. On je lansirao sprej sa pumpicom pod pomalo neočekivanim sloganom: *Mi verujemo da sprej-dezodorans treba da seže do osam inča, a ne osam milja*.

Aditivi za hranu i antialergetici predstavljaju tržište u razvoju; sve što predstavlja opasnost, proizvođač sa dobrim osećajem može da pretvori u prednost. Mlečni hormon BST mnogi vide kao razlog da ga potrošači ne prihvate zbog sumnje da oni tu nešto mute sa mlekom. Skinut je i veo tajne sa izvesnih prikrivenih aspekata industrije mesa kada je razotkriven oglas namenjena toj industrijskoj grani koji je glasio: *Zašto biste prodavali meso, kad možete da prodajete vodu?*, a promovisao je injektor za vodu uz pomoć kojeg se povećavala težina mesa.

Niža cena bezolovnog benzina će samo donekle podstaći njegovu prodaju, bez obzira na sve godine tokom kojih je stvaran potrošački lobi. *Šel* (Shell) je verovatno najefikasnije stekao imidž, stvarajući konkurenciju u oblasti konzervacije i promociju temu sa naglaskom na brizi o čovekovoj okolini, u okviru koje bezolovni benzin predstavlja samo najnoviji ugao. Na skromnijem nivou, sećam se uspeha jednog proizvođača pneumatskih bušilica, koji se dosetio da uvijek mašinu, štiteći tako sluh radnika i prolaznika. To je bilo pozdravljeno kao veliko dostignuće.

Određivanje ciljeva i marketinški plan

Marketinški miks se ugrađuje u ukupnu strategiju koja treba da postane vaš marketinški plan. Svaki uspešan biznis planira da napreduje. Postoji nekoliko osnovnih razloga zbog kojih treba da posvetite vreme razmišljanju i planiranju unapred.

1. Bez plana, biznis se vodi od danas do sutra i bez cilja. Biznis kontroliše vas, umesto da se kreće pozitivnom pravcu koji ste unapred zacrtali.

2. Bez plana, bez budžeta, bez prognoze bez novca.

3. Nijedan kreditor neće razmatrati mogućnost finansiranja, osim kad su u pitanju trivijalni iznosi. Rast će biti ugušen.

4. Propustićete prilike na tržištu. Izložbe, brošure, pojavljivanje u medijima i sezonske fluktuacije zahtevaju blagovremeno planiranje.

Svaki biznis koji se širi određuje svoje specifične ciljeve, bilo da se radi o osvajanju većeg dela tržišta, veće prodaje po zaposlenom, redukciji cena ili, najvažnije, povećanju profita. Zbog toga se, uostalom, i posluje, bar u teoriji.

Ciljevi treba da budu lako merljivi, određeni i realno dostižni. Marketinški plan obuhvata ciljeve biznisa na kratkoročnim, preko srednjoročnih, do dugoročnih osnova, zajedno sa strategijom postizanja tih ciljeva. Kratkoročni plan se obično odnosi na jednu godinu, srednjoročni na sledeće dve, a dugoročniji plan je u funkciji zacrtavanja generalnog pravca biznisa. Vremenski raspon mora da se odredi, sa navedenim troškovima.

Odmah ćete shvatiti da smo zašli u oblast prognoze i predviđanja. Ovde ništa ne vredi *Morov almanah* (Old Moore s Almanac), jer ovo je ozbiljna stvar. Razmislite malo o tome. Nadam se da ste sada uvereni da je marketing sveobuhvatna filozofija koja u priličnoj meri kontroliše sve aspekte biznisa. Marketing je centar iz koga proističu sve odluke menadžmenta. Proizvodnja, finansiranje, poslovne prostorije i premeštaji osoblja sve zavisi od odluka koje su donesene u odnosu na usmerenost tržišta, brzinu i uspeh. Centar plana je vaše viđenje obrta prodaje tokom perioda koji razmatrate.

Ako je procena niska, propuštate profit, plan ostaje neiskorišćen i postiže se slab promet uloženog kapitala. Ako je previsok, otići će gotovina, bankovne rezerve su pod pritiskom, a biznis u grču. Sve se začinje na vrhu.

Predviđanje prodaje

Postojeći biznis je u značajnoj prednosti. Oni već imaju podatke koji predstavljaju osnovu prognoze, razbijene u tržišne segmente, klasifikacije proizvoda, geografska područja, distributivne kanale i druge važne elemente. Novi biznisi pipaju u mraku. Međutim, postoje sličnosti između

ova dva slučaja. Isti uticaji potražnje zajednički su i za jedna i za druge, kao i potreba da se pristupi istim izvorima informacija.

Tržište

Koji segment tržišta je vaš cilj? Gde su međuprostori? Da li oni pokazuju tendenciju rasta ili opadanja? Kako mogu da se definišu prema starosnom dobu, polu, socio-ekonomskom elementu, području, kao industrijska ili potrošačka?

Trendovi

Šta sve može da utiče na potražnju? Koji su trendovi? Da li postoje nove tehnologije u tokovima, državni zakoni, poreske regulative, moda, sezonski uticaji, restrikcije na trgovinu?

Konkurencija

Šta radi konkurencija? Da li su novi konkurenti privučeni u segment na kome vi delujete? Da li ćete morati da ponudite novo sniženje cena, promociju prodaje, promociju osoblja, itd. da biste zadržali svoj deo tržišta.

Proizvodi

Koje promene se planiraju u oblasti određenog proizvoda? Koji su proizvodi zastareli i nestali sa tržišta, i da li ima novih koji su se pojavili na tržištu? Koji proizvode najveći profit? Da li postojeće linije mogu da se osveže ili promovišu kao poboljšane ili sa povećanom vrednošću kako bi privukle širu lepezu potrošača? U kojoj su fazi svog veka upotrebe?

Razmatranje strategije

Kojom brzinom želite da raste vaša firma? Koji još izvori i ograničenja treba da se uzmu u obzir finansije, poslovni prostor, osoblje itd? Iako je svaki iskusan biznismen u ve-

likoj meri svestan svojih sposobnosti, mnoge okolnosti van njegove kontrole ili znanja mogu u potpunosti osujetiti svaki ozbiljan pokušaj stvaranja prognoze. Promena zvaničnih eskontnih stopa ili poreskih regulativa može potpuno izokrenuti investicione odluke u čitavim industrijama. Ekonomisti su godinama pokušavali da objasne promene u snabdevanju i potražnji pozivajući se na nerazumljive argumente. Mali broj je predvideo pad berze u oktobru 1987. Neki su bili dovoljno sigurni da izjave kako će brzi uspon jednog dana biti prekinut, ali niko nije uspeo tačno da kaže koji je to dan.

Trenutno u zemlji vlada građevinski *bum*. Najveći proizvođač cigala svoje proizvode isporučuje nedeljno. Pre četiri godine ciklus njegovih isporuka je bio osamnaest meseci. Peći za proizvodnju cigala su skupe i komplikovane za izgradnju, što znači da snabdevanje ciglama ne može tek tako da se započne i prekine.

Kratkoročna prognoza prodaje u okviru postojećih proizvodnih i distributivnih sposobnosti kompanije trebalo bi da je sasvim izvodljiva. Izvan toga, mnoge industrijske grane zavise od ciklusa potražnje. CBI redovno objavljuje izveštaje svojih članova koji predviđaju kolika će biti potražnja i oni imaju veliki uticaj na sve članove tog sektora. Na duže staze, predviđanje neizbežno postaje manje precizno, orijentisajući se više na predviđanje trendova nego stvarnih brojeva.

Izrada prognoze prodaje

Ovde postoje dve glavne oblasti na koje treba da se obrati pažnja teorijski deo i istraživanje na terenu.

Teorijsko istraživanje

1. Pregledajte postojeće izveštaje, planiranu proizvodnju i strategiju, statistike, stručne i tehničke publikacije i, ako imate, ranija istraživanja tržišta. U poglavlju koje sledi opisano je kako možete doći do ovih izvora. Predstavnici su često bogat i pouzdan izvor marketinških informacija.

2. Zbog inflacije, obično je realnije da poređenje svojih rezultata na kraju godine vršite na jediničnim osnovama nego na monetarnim vrednostima. Efekti sniženja cena i druge manipulacije daće iskrivljenu sliku.

3. Za kompanije koje proizvode više proizvoda jednostavnije je da se sete pravila iz Pareta 80/20: 80 procenata prodaje obično dolazi od 20 procenata zaliha. Koncentrišite se na najbolje i najprofitabilnije linije.

4. Uticaj ciklusa upotrebnog roka dominantan je za sva vaša predviđanja. Novi proizvodi zahtevaju veću promociju, manje su prihvatljivi, suočeni su sa većim otporom nego od starije linije. Profitabilnost će se sigurno razlikovati u zavisnosti od položaja proizvoda na krivoj koja obeležava ciklus.

Vreme je najveći neprijatelj sofisticiranih analiza. Nevelik je broj malih firmi koje imaju vremena da se posvete detaljnom proučavanju statistike ili razradi svoje evidencije u odgovarajući broj podnaslova. U idealnim okolnostima, to bi trebalo da budu linije proizvoda (obrt i profit), dinamika (određivanje sezonskih fluktuacija), područje (proboj prodajnih snaga ili koncentracija napora na tržištu) i distributivni kanali (prodaja na veliko, prodaja na malo, agenti ili direktna prodaja). Sa porastom upotrebe kompjutera trebalo bi da se poveća i količina preciznijih informacija koje su dostupne menadžmentu.

Istraživanje na terenu

Velike kompanije troše velike sume novca na kontinualno istraživanje tržišta kako bi odredile odnos kupaca i procenile konkurenciju. S vremena na vreme može da se dođe i do izveštaja iz druge ruke, po sniženoj ceni, koji nije baš sasvim zastareo i relevantan je za manje važne probleme. U narednom poglavlju opisano je kako može da se dođe do ovih studija.

U oblasti prognoze prodaje ćete želeći da od uzorka svojih ciljnih kupaca saznate odgovore na osnovna pitanja koja se odnose na buduće porudžbine, tajming, vrednost i reakciju na povlastice vezane za cene, novo pakovanje ili promenu promotivnih metoda. Približavajući se svom segmentu tržišta, uz redovno ažuriranje, trebalo bi da izbegnete iznenađenja koja kriju promene na tržištu.

Marketinški plan

Kada definišete predviđanje prodaje, dolazi vreme da zatvorite celokupan paket i uobličite ga u marketinški

plan. Ovo može da bude i komplikovano i jednostavno, kako god vam drago, ali male firme će neizbežno težiti kratkoći. I zaista, postoji izvesna doza vrline u sposobnosti da se marketinški plan svede samo na listu ciljeva razbijenu u pet-šest podnaslova. Centar ovih ciljeva je analiza prednosti i slabosti biznisa. Ona je poznata pod nazivom *SWOT analiza*:

Prednosti (Strength) ono što dobro radite (proizvodnja, marketing, finansije, motivisanje ljudi itd.)

Slabosti (Weaknesses) bez stida napravite listu onih stvari u kojima niste najbolji i za koje treba da angažujete stručnjaka.

Prilike (Opportunities) slobodni prostori na tržištu na kojima je konkurencija slaba ili se javlja nova potražnja.

Opasnosti (Threats) - šta smera konkurencija.

Ovo je takođe poznato kao marketinšk predračun i predstavlja pokušaj da se nabroje svi aspekti biznisa na isti način na koji finansijski predračun brine o novčanoj strani biznisa.

Zatim se treba latiti ciljeva biznisa u smislu segmenta tržišta, pozicioniranja proizvoda, proširenja baze kupaca i dela tržišta. Ovi elementi moraju da budu konkretni, realno mogućí i pogodni za nadzor.

Iz strategije koja treba da se primeni da bi se postigli ciljevi proizilaze politika cena, kanali distribucije, metodi promovisanja, postprodajni servis itd. Za svaki segment tržišta primenjuje se različit strateški okvir, jer svaki od njih treba da odgovori na različite podsticaje i privlačnosti. Marketinški miks treba da se prilagodi.

Dakle, vaš marketinški plan treba da pokrije sledeće:

1. Informacije sa tržišta: šta traži kupac, postojeća ponuda, nivoi cena i zadovoljenja, trendovi.
2. Segmenti: gde su slobodni prostori na tržištu, gde leži profit, koliko je široka baza kupaca.
3. SWOT analiza: kako možete da zadovoljite potrebe kupaca koristeći prednosti biznisa.
4. Glavni ciljevi: odredite ciljeve koje treba da postignete.
5. Strategija: planirajte kako ćete te ciljeve postići.
6. Proračunajte rezultate kako biste pratili napredovanje. Nijedan plan nije vredan pravljenja, ukoliko se ne uspostavi neki mehanizam pomoću kojeg se prati napredak i ne izvrše izmene tamo gde su neophodne.

Marketinški plan čini deo vašeg sveukupnog poslovnog plana i kada se on odredi, moći ćete da odredite i finansijske projekcije, predviđanje gotovinskog toka, planiranje proizvodnje i kadrovske potrebe.

Da bi se dodalo meso na ovu suhu teoriju planiranja, pogledajmo jednu (zamišljenu) malu firmu, koja se nalazi u drugoj godini rada u trgovini kozjim sirom. Ovako bi trebalo da izgleda njihov marketinški plan:

Marketinški plan za kozji sir Greni Grin (Granny Green)

Januar 1989.

Od početka rada preduzeća, pre dvanaest meseci, glavna marketinška strategija bila je prodaja sira na svim mogućim prodajnim mestima, i to u malim serijama, kako bi se testirale reakcije tržišta. U ovom delu sveta gotovo sve količine kozjeg sira su se uvezile, što znači da je lokalna konkurencija isuviše mala da bi mogla da se iskoristi kao osnova za testiranje. Mi smo bili pioniri na ovom polju. Dosadašnji rezultati su sledeći:

PRODAJA

Direktno sa farme 25 procenata
Nacionalne mlekare 10 procenata
WI prodavnica 15 procenata
Delikatesi veleprodaja 25 procenata
Seoski vašari 5 procenata
Sopstvene direktne prodaje hotelima, prodavnicama itd.
20 procenata

Najmanji bruto profit zabeležen je kod prodaja preko posrednika prodavaca na veliko i distributera koji su davali popust od pedeset procenata. Nasuprot tome, najveći broj delikatesnih radnji kupuje samo male količine, čineći tako distribuciju od strane firme verovatno neekonomičnom na sadašnjem nivou. Naplata se vrši gotovinski u momentu prodaje, dok je postojećim prodavcima na veliko za izmirenje plaćanja potrebno najmanje mesec dana.

PRIHVATLJIVOST PROIZVODA

Početnu seriju predstavljao je pravi prirodni, meki soft sir, sličnog sastava kao beli kravljji sir. Rok trajanja ovog proizvoda je jedan mesec. Pakovanje je bilo u okruglim drvenim kutijama uvezenim iz Francuske. U Velikoj Britaniji one se ne proizvode. Da bi porudžbina bila isplativa, potrebno je da se naruči hiljadu kutija. Dva meseca kasnije uvedene su još četiri nove arome – sa lukom, belim lukom, travama i peršunom. Prodaja po vrstama je sledeća: obični sir – 40 procenata; sa lukom – 20 procenata; sa belim lukom – 7 procenata; sa travama – 22 procenta; sa peršunom – 11 procenata.

Marketinško istraživanje na postojećim prodajnim mestima navodi na zaključak da bi sir sa odgovarajućom aromom mogao da zadovolji želju za novitetima. Iako je identifikovano 38 prodajnih mesta, 78 procenata maloprodaje otpada na sedam prodavnica, tako da su probe vršene preko njih. Dve vrste sira ponuđene su, tokom jednonedeljnog perioda, kupcima svake od ovih prodavnica na degustaciju, uz krekerke koje je obezbeđivala prodavnica. Više od šezdeset procenata odbilo je da proba proizvod, navodeći sledeće razloge:

1. Već su probali i nije im se dopao. Na pitanje kada i koji vrstu su probali, dobijeni su neodređeni odgovori (30 procenata).
2. Rekli su da ne vole kozji sir – misle da ima čudan miris i da je prljav (40 procenata). Komentari: *Koze jedu sve i svašta, zar ne?*
3. Ne dopada im se struktura: nije kao čedar (20 procenata).
4. Uvezen je (10 procenata).

Čini se da postoji ozbiljna sumnja u kozje mlečne proizvode, pa treba usmeriti pažnju na prevazilaženje ove predrasude.

PRIHVATLJIVOST CENE

Naša predložena cena iznosi 1,20 funti za 250 grama. Naša tri najbolja prodajna mesta imaju više cene, što je odraz njihovog boljeg položaja na tržištu i izbora sireva. Izgleda da nema otpora prema višoj ceni, verovatno zato što prodavac poseduje potrebno znanje i agresivnije nudi naš sir. Prodavci na veliko ne žele da menjaju svoje marže i, pošto su naše isporuke trenutno male, ne trpimo nikakav pritisak.

PRIHVATLJIVOST PAKOVANJA

Kutija koja se sada koristi za pakovanje, iako je skupa, dobro je poznata i koristi se u industriji sira, prenoseći dobro osećanje i imidž. Kupce podseća na normandijske sireve koje su videli na godišnjem odmoru ili u boljim delikatesnim radnjama. Nalepnicu treba preraditi pošto proizvodi nisu izloženi u vitrinama. Treba proširiti opis proizvoda – iako se razmazuje, prefinjenog ukusa, idealan za zakusku, izvrstan sa krastavcima, salatama od krastavaca itd.

Treba da se izrade prodajni oglasni listići. Treba da se pokažu druge vrste kozjih sireva.

TRENDOVI

Uz obezbeđenje pravog tržišta, ovaj sir može da se prodaje odmah, nalazeći svoje kupce među potrošačima koji su spremni da probaju nove proizvode. Postojeći prodavci na veliko raznose sir u radijusu od četrdeset kilometara i možda bi se isplatilo da se pokuša i na londonskom tržištu. Hoteli i neke delikatesne radnje traže velike kozje sireve koji mogu bolje da se izlože i serviraju u kriškama, poput *brija*. Definitivno postoji sve veća potražnja za prvoklasnim specijalitetima i sve više prodavnica spremnih da preuzmu veći izbor. Mogao bi da se stavi naglasak na bolju informisanost o prednostima kozjih proizvoda, uporedo sa razumevanjem određenih alergija koje se povezuju sa kravljim mlekom.

PROFIL KUPACA

Tip Sansberi/Vaitrouz, navikao da plaća tri funte za kilogram sira. Spremniji da eksperimentišu, na odmore idu u inostranstvo, posebno u Francusku. Moguće da imaju dete koje pati od alergije na kravlje mleko. Bez izuzetka kupuju ili su kupovali kozje mleko. Obično udate za farmere ili zemljoradnike. Većinom dosta znaju o sirevima.

Veći kupci (hoteli, gostionice, obično kategorije sa dve zvezdice) obično su zainteresovani da nabave dobar sir. Nisu zadovoljni sadašnjim prodavcima na veliko kod kojih kupuju uz gotovinsko plaćanje. Pomalo oklevaju da promovišu engleski sir, jer veruju da sir sa kontinenta ima bolji imidž na tržištu.

Marketinški predračun

Prednosti: Stručno znanje o uzgoju koza i proizvodnji mlečnih proizvoda.

Mnogo lokalne radne snage koja može da pomogne sve veću proizvodnju.

Dosta akcija na osnovu kojih može da se dobije kapital. Dobro poznavanje lokalnog tržišta.

Slabosti: Trebaće dve godine da se odgaji jako krdo. Nema informacija o londonskom tržištu niti kako Francuzi proizvode kozji sir.

Prilike: Proširenje tržišta za premijum, regionalne sireve i povećanje znanja o prednostima proizvoda od kozjeg mleka.

Opasnosti: Diversifikacija farme i smanjenje tradicionalnog tržišta zbog kvota neminovno će naterati male farmere da se okrenu ovom tržištu. Postoji mogućnost da dobiju odobrenje Ministarstva za poljoprivredu.

CILJEVI

1. Naći dva prodavca na veliko u Londonu, koji će preuzeti pedeset procenata proizvodnje, što se procenjuje da će dostići 50.000 funti do kraja godine.

2. Povećati proizvodnju velikih kozjih sireva na trideset procenata od ukupne proizvodnje.

3. Poboljšati pakovanje. Naglasiti kvalitete, umanjujući nedostatke kozjih proizvoda na odabranim osnovama.

4. Izbaciti na tržište kozji jogurt.

5. Izvršiti nabavku drugih vrsta visokokvalitetne hrane, pošto izgleda da na tom polju postoji distribucioni međuprostor za ponudu više prodajnih linija.

STRATEGIJA

1. Unaprediti prodajne materijale i pakovanje.

2. Iskoristiti odnose s javnošću kako bi se stavio akcenat na širenje, ohrabriti posete farmama, napise u lokalnoj štampi (zemljoradnička rubrika).

3. Posetiti Međunarodni sajam prehrane u junu i pronaći londonske prodavce na veliko.

4. Nabaviti listing iz glavnog lanca.

5. Stupiti u kontakt sa deset lokalnih proizvođača koji ne predstavljaju konkurenciju.

Prognoza prodaje za godinu koja završava decembra 1989 = 100.000 funti

Prerada nalepnica, povećani troškovi pakovanja, POS materijal, PR itd. = 3.000 funti

Povećanje proizvodnih troškova = 3.500 funti

Zadati profit = 7.500 funti (neto)

I još jedan primer; primer male firme za dvostruko zastakljivanje.

Marketinški plan za Klirglejz Ltd.

Januar 1989.

Firma se bavi trgovinom godinu dana, bez ikakvog marketinškog plana i smera. Obrt je iznosio 70.000 funti, a oglašavanje se vršilo preko lokalnih novina, preko poklona građevinskim društvima i agentima za prodaju nekretnina, reklamama u bioskopima i natpisima na kombijima sve ukupno skoro 4.000 funti. Nije vršeno nikakvo posmatranje, nego se smatralo da najveći deo biznisa dolazi zahvaljujući ličnim preporukama od starih kupaca firme u kojoj je pre radio vlasnik. Treba formulisati plan.

STARI KUPCI

Iako je oglašavanje preko štampe bilo široko izvedeno (do daljine od dvadeset kilometara), pokazalo se, lociranjem na mapi, da se 95 procenata stvarnih kupaca nalazi u radijusu od samo tri kilometra, tj. u centru gde se odvija biznis. Segmentacija je pokazala da su od toga 75 procenata stanari u opštinskim kućama koji kupuju svoje kuće u vlasništvo. Razliku predstavljaju vrata za zatvorena dvorišta i tremove kuća sa jednim zajedničkim zidom i malih pojedinačnih kuća. Najskuplji posao je koštao 3.500 funti, a najjeftiniji 400.

PROIZVOD

Uglavnom su postavljani aluminijumski prozori (85 procenata), jer su najviše odgovarali vlasniku firme. Iako su neki kupci tražili UPVC (plastika), pokazalo se da većini kupaca nije bilo teško da se slože s aluminijumskim. Na tržištu može da se nabavi desetak aluminijumskih profila, od kojih su neki jeftiniji i lošijeg kvaliteta. Mišljenje je da marku koju koristimo koriste vodeći na ovom tržištu. Nije bilo nikakvih reklamacija nakon zastakljivanja.

KONKURENCIJA CENA

Tržište dvostrukog zastakljivanja je visoko konkurentno. Na njemu deluju četiri lokalne firme (na prostoru od deset kilometara) i nekoliko nacionalnih kompanija. Sniženje cena je bilo norma, prekomerno korišćeno od vodećih firmi. Iako je izvršeno malo direktnih poređenja cena, pokazalo se da je *Klirglejz* verovatno znatno jeftiniji od nacionalnih kompanija (oko četrdeset procenata) i skuplji do deset procenata od manjih konkurenata. Više od devedeset procenata ponuda pretvoreno je u porudžbine, što predstavlja izuzetno visok odnos u ovoj grani.

TRENDОВИ

Većina poznavalaca ove grane predviđala je pad u upotrebi aluminijumskih i porast u upotrebi prozora od UPVC-a. Stolarija od listopadnog drveta, koja je predstavljala najbolji proizvod na tržištu, proširila se na niže delove tržišta korišćenjem jednostavnijih profila i drveta lošijeg kvaliteta. Počeli su da se pojavljuju i proizvodi od bojenog listopadnog drveta. Međutim, iskustvo *Klirglejza* pokazalo je da zamena plastike beleži zapanjujuće kratke intervale u nekim slučajevima i četiri godine, moguće zbog neprimerene upotrebe od strane kupaca. Zamah u građenju kuća na jugu zemlje doveo je do nedostatka kvalifikovane radne snage i lošeg izbora podugovaračkih timova. Aluminijum sada nudi širok izbor raznobojnih finiša.

Marketinški predračun

Prednosti: Jako tehničko znanje, dobra lokalna reputacija, niski režijski troškovi, vredno osoblje. Integritet.

Slabosti: Nepoznavanje marketinga, plen prodavaca oglasnog prostora, ograničeno poznavanje cena konkurencije, ograničena sredstva. Ne preterano ambiciozni. Nedostatak volje za inoviranjem.

Prilike: Sve veće razočarenje u nacionalne kompanije i lošu izradu. Sve veća prodaja opštinskih kuća. Ograničene prodaje u grani. Tržište konzervacije nedirnuto.

Opasnosti: Velika sniženja cena i posebni uslovi plaćanja koje nude nacionalne kompanije. Zatrpano tržište.

MARKETINSKA STRATEGIJA

Napraviti listu svih opštinskih zgrada i srednjestaleških porodičnih kuća u neposrednoj okolini. Proširiti bazu kupaca na građevinske firme sa reputacijom. Razviti tržište zastakljenih verandi i tržište konzervacije preuzimanjem franšize.

CILJEVI

Udvostručiti obrt na 150.000 funti, profit (neto) na 15.000. 25 procenata od toga da bude od staklenih bašti na osnovu franšize, 25 procenata od isporuke prozora građevinarima.

STRATEGIJA

1. Angažovati dobrog grafičkog dizajnera, za oglase, natpise na kombijima, oglasne listiće i pokretnu izložbu, na period od tri godine, radi kreiranja jakog identiteta korporacije.

2. Pratiti sve buduće zahteve za ponude.

3. Sprovesti ankete kod svih bivših kupaca uz nudenje uvodnog vaučera za buduće proizvode.

4. Obavestiti kupce o novim vratima za zatvorena dvorišta, staklenim baštama i verandama.

5. Definisati sve opštinske kuće u privatnom vlasništvu i ubaciti oglasne listiće ili raditi poimenično po glasačkim listama.

6. Učestvovati na lokalnom letnjem sajmu.

7. Izoštriti oglasni nastup u lokalnim novinama; naglasiti prednosti nema prodajnog pritiska, provizije, predstavnika, vrednost za klijenta, garancija, svedočenja. Dizajnirati dobar oglasni listić: *Pet razloga koje treba uzeti u obzir kada kupujete dvostruko staklo.*

8. Organizovati otvoreni dan: *Mi nemamo šta da krijemo.*

9. Kultivisati veću prodaju u grani.

10. Područje delovanja je 8.000 kuća, većinom predratnih. Organizovati direktnu kampanju tri puta godišnje proleće, leto i jesen, koncentrišući se na dvostruko zastakljivanje (*Kupite sada da biste imali što manje muke van sezone*), staklene bašte (*Napravite još jednu toplu prostoriju u svojoj kući*) i verande (*Zadržite zimu ispred ulaznih vrata*).

11. Pripremite gotovinski tok i prognoze profita kako bi se povećala podrška banaka.

12. Projektovati budžet za marketing: 4.500 funti.

POZICIONIRANJE

Istražiti bazu prošlih kupaca i otkriti razloge njihove kupovine. Poći od pretpostavke da je to zato što je u pitanju iskrena i otvorena lokalna firma. Takođe, ona je veoma ponosna što se prema domovima svojih kupaca odnosi sa poštovanjem njeni radnici uvek nose metlu i usisivač. U oglasima treba da se naglasi ovaj brižan odnos. Oglasna poruka treba da bude jasna i jednostavna, da pruža informacije o proizvodu i naglašava celovitost pristupa.

Marketinški plan rezime

Postoji više načina pravljenja marketinškog plana, ali njegove faze treba da prate isti model.

1. Analizirajte svoj trenutni položaj.
2. Odredite svoje prednosti i slabosti. Odredite u čemu ste najbolji. U čemu se razlikujete od drugih?
3. Šta se traži na tržištu?
4. Odredite svoje ciljeve i segment tržišta koji želite da osvojite.
5. Odredite strategiju uz pomoć koje ćete postići te ciljeve.

Marketing usluga je drugačiji

Radi jednostavnosti, u ovoj knjizi govorim o proizvodima i uslugama kao međusobno zamenljivim, i u većini slučajeva koncept marketinga je primenjiv na oboje. Treba da istražite tržište, otkrijete potrebe i isporučite robu na zadovoljstvo kupaca. Ali marketing usluga pomalo predstavlja problem. Proizvod može da se dodirne, vidi, fotografise, da se uzme uzorak. Usluge su neopipljive ili, da upotrebimo terminologiju zanata, nevidljive. Ipak, rekordan rast upravo u sektoru usluga je bio skoro jedina svetla tačka u statistici zapošljavanja. Usluge pokrivaju široki dijapazon od hemijskog čišćenja do brze hrane, frizerskih usluga, svih vidova turizma, finansijskih usluga, kreditnih kartica, kon-

sultantskih usluga malim firmama (kakav je tu porast zabeležen!) i iznajmljivanja, da nabrojimo samo neke.

Neke usluge obuhvataju i isporuku proizvoda, kao što je iznajmljivanje TV-a. Ljudi mogu da se odluče za određenu kompaniju zbog toga što im se dopada kako izgleda televizor, ali su nezadovoljni zbog neefikasne usluge tokom perioda iznajmljivanja.

Kad su u pitanju proizvodi, cene su konkretne, ali kod usluga one se maskiraju pod bezbroj pseudonima: pretplate, takse, upisnina, zakupnina, provizija, školarina, vozarina, čak i kamata. A sve se svodi na istu cenu usluge.

Diferencijalna cena je uobičajenija za usluge. To znači da se naplaćuje različita cena za, u stvari, istu uslugu. Ona se koristi da bi se rasprodala sedišta za matinee, vozne karte za putovanja van udarnih vremena, vansezonski zakup bungalova, telefonski pozivi i, možda najbučnije najavljujane avionske karte.

Postoji nekoliko ključnih elemenata u marketingu ovih neopipljivih stvari koji prave razliku između uspešne i osrednje kompanije.

Kvalitet

Kvalitet pružene usluge ima vitalnu važnost. Da li ona odgovara onome što je obećano? Gde pada? Na automobilsku industriju je obično povika zbog nezainteresovanog odnosa prema zahtevima kupaca, loše izrade, slabe i ponekad nelegalne prakse i otpora prema promenama. To je lošija strana. Dobro je da je nekolicina dovtljivih, iskrenih, inovativnih trgovaca okrenula u svoju korist mogućnosti koje nudi tržište doteravši radionice, rušeći barijere, dajući dugoročne garancije naspram loše izrade i otkrivši šta traže kupci i za šta su spremni da plate. Na pamet mi padaju dva primera. Jedna garaža koja se nalazi u komutacionoj zoni iznajmlila je staro manevarsko sklonište od Britanske železnice (British Railways) i ustanovila vreme polaska prvog voza u 6:30. Ljudi tu ostavljaju automobile i uzimaju ih uveče, kada se vraćaju kući. Druga firma je prihvatila trend *uradi sam* i iznajmljuje svoje dizalice i specijalizovani alat većim kućnim majstorima, a nudi i stručne savete.

Ljudi

Trgovci uslugama posluju sa ljudima. Tu je međuodnos prodavca i kupca jači, loše motivisano osoblje može ubiti biznis *dok kažete keks*. Proizvodi kuljaju sa proizvodne trake u milionskim količinama, ali ljudi očekuju da ih tretirate kao pojedince. Oduvek sam se divio ljudima koji poseduju dar da vam posvete svu svoju pažnju, kao da ništa drugo nije važno na celom ovom svetu. Zahvaljujući tome se osećate veoma posebno.

Veliki deo ove motivacije proizilazi ne samo iz odgovarajuće (ili više) naknade koja se plaća za ovaj posao, već i iz dobro strukturiranog programa obuke, dobre komunikacije, brige za osoblje, uključivanja osoblja u biznis i inspirativnog liderstva. Kako vaša firma bude rasla, sve češće će se događati da nećete biti tu. Možda imate veliki broj ogranka koje vode posebni menadžeri. Najbolje firme obučavaju, delegiraju, unapređuju i motivišu osoblje koji će ispuniti ciljeve kompanije onako kako su oni zamišljeni. Često se događa da su najuspešnije kompanije, čiji se obrti mere milijardama funti, prožete filozofijom i integritetom pojedinca: *Sif* (Sieff), *Marks end Spenser* (Marks and Spencer), *Harvi-Džons* (Harvey-Jones) i *Aj Si Aj* (ICI) ili *Kornan* (Cornan) i *Habitat* (Habitat).

Imidž

Pošto su usluge neopipljive, potrebno je da više pažnje posvetite stvaranju imidža ili atmosfere svog poslovanja. Ako postoji prostor u kome kupcima pružate svoju uslugu, kao što je frizerski salon ili hotel, izbor boje, nameštaja, osvetljenje i raspored su veoma važni, jednako kao i jačina muzike i grejanja. Koliko puta vam se desilo u pabu da osetite da *atmosfera nije prava?* (Možete napisati knjigu o tome šta čini dobar pab! to je veoma subjektivna tema.)

Sa porastom protivnika pušenja, efikasnost rashladnog sistema postaje sve važnija na mnogim javnim mestima. Sada zahtevamo čistiju okolinu. Imidž je vezan i za pojavu i ljubaznost vašeg osoblja. Da li obezbeđujete lepe kombinacije, koji se redovno peru? Da li plaćate dodatke za odeću i odlaske kod frizera? Da li hvalite svoje osoblje zbog njihove

vog izgleda i da li se njihova briga za izgled odražava i na njihove plate?

Natpisi za cene, pakovanje i grafička rešenja mogu da prenesu pravo pozicioniranje vaših usluga. Najviši izraz u ovoj oblasti je *Harodsova* (Harrods) kesa sa svojim čuvenim zelenim i zlatnim dizajnom. Mnogi uđu i kupe neki nebitan artikl, samo da bi izašli sa tom kesom.

Mi zapravo govorimo o totalnom okruženju u kojem pružate usluge. Vi upravljate ličnostima tako da se okupljaju oko vašeg poslovanja. Jedan od uspeha supermarketa je bio oživljavanje pekara u radnji, *prodavnica vrućeg hleba*, da upotrebim žargon. Sigurno je da je glavni deo magije bio topli, primamljivi miris peciva. Još jedno unapređenje, ne tako široko prihvaćeno, bilo je lukavo širenje *Muzaka* (*tih muzika za kancelarije i druga javna mesta*). Istraživanja su pokazala da spora muzika pomaže prodaju, dok se muzika bržeg tempa pušta pred zatvaranje da požuri kupce.

Lična pažnja

Drugi ključni elemenat, po mom mišljenju, je sposobnost da se usluga *iskroji* tačno prema potrebama kupca. Ako želite da putujete na Bali preko Katmandua ili Bangkoka, putnička agencija će već smisliti kako to da izvede. Izdavanje bungalova po sistemu samoposluživanja može biti veoma konkurentno tržište u nekim oblastima, ali je važno da se vodi računa o svakom detalju. Čuo sam za jednog vlasnika koji ostavlja dve pinte mleka u frižideru, veknu domaćeg hleba i kolač u ladicu i flašu šampanjca u spavaćoj sobi za tek pristigle goste, da i ne pominjemo sveže cveće u hodniku. Kada govorite o zakupnini od 250 funti nedeljno, cena ovih *ekstra* detalja je neznatna, a isplativost povratnih efekata ogromna. Najsnažniji oglasni medij za usluge je živa reč, i ovakvim obraćanjem pažnje na detalje uspešne firme sakupljaju poene. Lični odnos je ono što vama kao malom biznisu donosi poene.

Na kraju, sve se svodi na obuku. Dajte svom osoblju šansu, poslušajte njihove ideje i sprovedite ih u praksu. Prvi kontakt je izuzetno važan: veseli osmeh, uslužna zainteresovanost, obavešten odgovor. Pošto je sve ovo podjednako važno, jasno je da bolje obučeno osoblje obezbeđuje profitabilniji biznis. Osoblje koje zna šta impresionira,

shvata šta je kupcu potrebno, i koje je u stanju da pruži odgovore deluje kao da uživa dok radi sa vama i ono će poženeti plodove. Prikažite filmove za obuku ili pokrenite kurseve za teleprodaju. Filmovi *Video artsa* (Video Arts organizacija Džona Kliza / John Cleese) su posebno dobri. Težite da povratite dostojanstvo u oblasti usluga i vaš biznis će poleteti.

Rezime

Težite da vodite svoje poslovanje sa marketinškog, a ne proizvodnog aspekta.

Razmislite o potrebama i koristima. Većini porudžbina cilj je da zadovolje određeni zahtev. Pokušajte da se uvučete kupcu pod kožu.

Naglasak stavljajte na vrednost, ređe na cenu. Proučite mnoštvo razloga zbog kojih ljudi kupuju.

Pokušajte da privučete određeni segment tržišta ne možete prodavati svima. Odaberite pravu intonaciju koja odgovara položaju vašeg proizvoda na tržištu.

Tražite nepopunjene prostore na tržištu i ispitajte ih. Gde konkurencija pada?

Kako možete da se približite tom segmentu na najprofitabilniji način? Čuvajte se posredničkih marži i ostavite dovoljno rezerve u cenama.

Odredite velike potrošače i uspostavite nabavni ciklus. Koliko često ljudi kupuju?

Neka vaši kupci budu centar biznisa.

Planirajte svoje ciljeve i razradite strategiju.

Neka vaš cilj bude da pružite najbolju uslugu, i uvek se trudite da održite obećanje.

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

2

Da li želite da kupite 6000 zapušača? Vrlo jeftino. Poznajem čoveka koji je razvio artikl za jednog proizvođača domaćeg vina u kojeg je imao veliko poverenje. Plastični zapušači su bili vitalni deo i proizvođač je došao do zaključka da ih je jeftinije nabavljati na hiljade nego u malim paketima kod trafikanta na uglu. Kada je pokušao da proda artikl, doživeo je promašaj i ubrzo shvatio da bi mu malo istraživanje tržišta i proba sa uzorcima uštedeli mnogo novca.

Istraživanje tržišta se, jednostavno, svodi na to da saznate što više pre nego što se upustite u punu proizvodnju i uložite veliki novac u skladištenje, mašine i gotove proizvode. To je proces koji nikad ne bi trebalo da se prekine, pošto nikad ne smete da pretpostavite da tržište miruje. Naklonosti kupaca se menjaju, javljaju se nove mode, a konkurencija odvlači stalne kupce.

Vaše istraživanje treba da istraži sledeće:

1. Šta je kupcu potrebno?
2. Ko čini ciljnu grupu i koliko možete da saznate o njoj?
3. Kakva je konkurencija?
4. Da li na tržištu postoje ikakvi nepopunjeni prostori?
5. Utvrđivanje prihvatljivosti proizvoda putem test-marketinga.

Istraživanje tržišta je glavno područje skupe i iscrpljujuće aktivnosti za velike kompanije. Velika odeljenja neprekidno proučavaju otvorenost svetskih tržišta za testiranje proizvoda, reakcije kupaca, odgovor na oglase i sklonosti prilikom kupovine. Složene statističke analize predviđaju

potražnju ostavljajući prostor za konkurentnu interakciju. Istraživanja često vrše spoljne agencije uz pomoć timova ispitivača u stalnom pokretu koji plasiraju pažljivo odmerene upitnike.

Cena čak i najjednostavnije istraživačke studije izražena je četvorocifrenim brojem ako je izvodi specijalizovana agencija i pretpostavljam da je neka mala firma više zainteresovana da sazna ono što može da se postigne ograničenim sredstvima.

Vaše istraživanje može da se podeli u dva dela: lokalno i na nivou zemlje. Ako je vaša namera da snabdevate samo bližu okolinu, onda vam neće biti potrebno mnogo vremena. Ukoliko su vaše ambicije veće, biće potrebno više vremena.

Istraživanje postojećeg tržišta proizvodi, kupci i konkurencija može se izvršiti i u biblioteci, na sajmovima i proučavanjem specijalizovanih časopisa.

Prednost velikih firmi je u njihovoj sposobnosti da izvedu ono što ja nazivam istraživanje odnosa naučno predviđanje buduće potražnje i trendova na osnovu kvalitativnog uzimanja uzoraka. Stručnost koja je potrebna da se sastave upitnici i procene rezultati prevazilazi mogućnosti amatera. Ispitivanje uzoraka na osnovu ograničene proizvodnje je često jedini način da se izvrši proba, što podrazumeva proporcionalno veći rizik kada je u pitanju mala firma.

S druge strane, mala firma je uvek bliža svojim kupcima i tržištu i može brže da iskoristi promene u izboru kupaca. Velike firme su mnogo više hijerarhijske i birokratizovane kada je u pitanju brzina odlučivanja.

Dakle, uzimajući u obzir vaša ograničenja, odakle da počnete? Za mene je ostala večita tajna kako to da biznismen zna tako malo o nečemu što ponekad predstavlja najveću građevinu u velikom gradu:

1. Referentna biblioteka

Jedan od najmanje korišćenih izvora u ovoj zemlji su usluge naše biblioteke. Prvo, besplatna je, što bi trebalo da privuče male firme. Drugo, većinu bibliotekara bi obradovao da dobiju istinski komercijalni upit koji bi im odvuкао pažnju od dece i njihovih školskih projekata. Oni poznaju

referentne izvore i potpuno će se udubiti da bi došli do potrebnih informacija.

Velike su razlike u iznosima koje pojedini okruzi troše na sistem. Može da se dogodi da daleko od urbanih područja, u seoskoj biblioteci, pronađete najbolji izbor.

E pa, šta to ima u biblioteci? U boljima, zlatni rudnik informacija o kompanijama, proizvodima i statistike koje prave državne institucije i privatni istraživači. U samo jednom danu koji provedete pregledajući trgovačke priručnike možete da dođete do imena firmi od kojih treba da tražite kataloge i oglasne listiće kako biste stvorili sliku o sektoru kome pripada vaš biznis.

Za malu firmu će najmanje značajne biti statistike državnih organizacija, u kojima se pominju milioni i prezentiraju dugoročni trendovi. Njima je potrebno stručno tumačenje.

Proizvodi i kompanije

Skoro svako trgovačko udruženje izdaje godišnji pregled u kome se nalazi spisak članova i njihovih specijalnosti. Često su tu navedeni i grana i nazivi proizvoda. Pošto neki godišnji pregledi sadrže imena onih kompanija koje su platile objavljivanje, oni i nisu tako sveobuhvatni kako bi moglo da se zaključi iz njihovih naslova. Izdavač koji drži do sebe navešće u predgovoru kako su sastavljane liste. Da biste saznali šta vam stoji na raspolaganju, pogledajte Britanski imenik (Current British Directories). U njemu se nalazi oko 4.000 imena.

Postoje mnoge podebele godišnje publikacije koje će vam pomoći da pronađete kompanije i saznate ko šta radi.

2. Marketinške informacije

Polazeći od proizvoda i kompanija, pomoglo bi vam ako saznate šta se dešava u vašem sektoru. Moram da priznam da dobar deo onoga što sledi može da bude manje važno dok ste na početku, ali bi trebalo da postaje važnije kako se razvijate. Neke od knjiga ćete naći u boljim bibliotekama, a skuplje ćete morati da pozajmite iz magacina koje sam naveo ili od vašeg trgovačkog udruženja. Ne zaboravite da

svaka knjiga može da se pozajmi i preko međubibliotečke mreže. Možda će potrajati nedelju ili dve, i knjiga najčešće ne može da se iznosi iz biblioteka. Ako niste sigurni, raspitajte se kod bibliotekara.

Izvori marketinških informacija u Britaniji od A do Z (The A Z UK Marketing Information Sources) navodi putokaze u vezi sa veličinom pojedinačnih tržišta. Date su osnovne informacije u vezi sa tržištem akcija, proizvodnjom, uvozom i izvozom, predviđanjima i vodećim kompanijama.

Mintel pokriva tržište robe široke potrošnje i svakog meseca donosi preglede o kretanjima novih proizvoda i troškovima.

Ključne napomene (Key Note Publications) daje detaljne analize oko dvesta britanskih industrijskih sektora, od farmaceutskih do mlečnih proizvoda. Izveštaji su sačinjeni po standardnom formatu, dajući preglede industrijske strukture, potrošača, industrijske snabdevenosti, veličine tržišta i trendova, novijih napredaka i budućih potencijala. Sadrži, takođe, i *profile vodećih kompanija* u određenoj grani i deo u kome se navode izvori za dalja istraživanja.

Državne institucije objavljuju mnogobrojne statistike o kretanjima u zemlji, od proizvodnje uglja i čelika, pa do podatka koliko prosečna porodica na severoistoku troši na hleb. Vodič *za zvaničnu statistiku* od HMSO je vaša polazna tačka.

Biznis monitors (Business Monitors) je glavni barometar događanja u privredi. Postoje tri glavne serije proizvodnja, usluge i distributeri, i razno. Najupotrebljiviji je kvartalni pregled. Naći ćete ga u većim bibliotekama.

3. Kojim putem krenuti

Osim glavne biblioteke, na raspolaganju vam širom zemlje stoji još dvadeset biblioteka specijalizovanih za poslovne informacije. Takvo putovanje bi trebalo da se isplati. U Londonu su posebno dobre Vestminsterska referentna biblioteka (Westminster Reference Library), Gradska biblioteka za biznis (City Business Library) i Holborn biblioteka priručnika (Holborn Reference Library).

Biblioteka naučnih priručnika (Science Reference Library) je klasa za sebe. Tu ćete naći podatke o nauci i tehnologiji, projektima, patentima i trgovačkim markama. Ovde se u regulatorima drže podaci o oko dvadeset miliona patenata.

U Vorvik statistici (Warwick Statistics Service) pri Univerzitetu u Vorviku (University of Warwick) ćete naći informacije koje su vam potrebne. Tamo će za vas tražiti podatke o tržištu akcija, iskopati štampane članke, tražiti prodajne cene i trendove cena. Usluga nije jeftina – pedeset funti – ali ako tragate za nečim posebnim, dugoročno gledano, jeftinije je da angažujete specijalističke usluge, poput ovih.

Trgovačka udruženja, industrijska i profesionalna društva. Trgovačka udruženja neizostavno poseduju velike biblioteke u svojoj oblasti. Retko se događa da je pristup dozvoljen samo članovima udruženja, ali oni koji nisu članovi ponekad plaćaju proviziju. Iskustvo mi je pokazalo da mnogi odgovori mogu bez problema da se dobiju i preko telefona. Bolje trgovačke komore u Londonu, Birminghamu, Bristolu itd. – takođe raspolazu dobrim izvorima informacija. Neke od manjih komora često mogu da budu korisne ako su zadržale svoje tradicionalne industrije, na primer mančesterska za tekstil. One znaju za svaku i najmanju firmu. Industrijske i trgovačke biblioteke predstavljaju ogromno područje. Svaka velika kompanija ima svoju internu biblioteku i, ako ih lepo zamolite, bio bih iznenađen da vam ne dozvole da ponešto prelistate.

Nemojte da zanemarite profesionalna društva. Pre nekoliko godina vršio sam istraživanje o jednom istorijskom modelu koji se pojavio na Velikoj izložbi 1851. Odlazak u *Victorija i Albert muzej* (Victoria and Albert Museum) i *Institut za mašinstvo* (Institute of Mechanical Engineering) veoma se isplatio.

Sažeci

Možda se pitate kako ćete naći vremena da istražite sve informacije. Da ne biste lutali po desetinama knjiga, izveštaja i časopisa, možete se obratiti agencijama za pravljenje sažetaka. Ako im kažete koja vas oblast zanima, napraviće

vam izvode iz knjiga i članaka na osnovu kojih ćete moći da zaključite da li treba da ih proučite detaljnije ili ne. To je smišljeno za zauzete ljude. Ima mnogo takvih agencija u oblasti trgovine i industrije koje se bave upoređivanjem nekih veoma nejasnih predmeta. Vi treba prvo da pogledate knjigu *Spisak agencija za apstrahovanje i indeksiranje u Britaniji*, od Dž. Stivensa (Inventory of Abstracting and Indexing Services Produced in the UK, J. Stephens).

Anbar je jedna od vodećih agencija u pravljenju poslovnih sažetaka.

Londonska škola biznisa (London Business School) pravi vodič za publikacije o malom biznisu. U njihovoj *Maloj bibliografiji biznisa*, koja se redovno ažurira, navedeno je 3000 publikacija o menadžmentu malih firmi.

Institut za marketing (The Institute of Marketing) za slušuje da se ovde pomene kao vodeće telo za sve koji imaju želje da izađu na tržište. Tu može da se pronađe veliki broj publikacija i seminara. Ako ste željni znanja, možete i da se upišete. Kao što i pretpostavljate to je bogato skladište marketinških informacija.

Dve državne agencije koje mogu, između ostalog, da vam pomognu savetom i u vezi sa marketingom, su:

1. Komisija za ruralni razvoj (The Rural Development Commission, poznatija pod nazivom CoSIRA: Council for Small Industries in Rural Areas Savet za male industrije u ruralnim oblastima) ako živite u ruralnoj oblasti ili gradu manjem od 10.000 stanovnika, samo u Engleskoj. Njihove filijale ćete naći i u najzabitijim delovima (adrese mogu da se nađu u telefonskom imeniku). U Škotskoj postoji Škotska agencija za razvoj (Scottish Development Agency), a u Velsu Velška agencija za razvoj.

2. Odelek za male firme pri Odeljenju za trgovinu i industriju, ako živite u urbanom okruženju. Regionalne kancelarije. Savetovanjem se bave honorarni savetnici, obično penzionisani biznismeni.

Ako to možete da priuštite sebi, istraživanje tržišta možete da naručite i od nekog člana Društva za istraživanje tržišta (Market Research Society). Oni će doći do detalja na osnovu iskustva i aktivnosti svojih članova konsultanata.

4. Trgovačka štampa

Britanija ima bogatu trgovačku i tehničku štampu koja zadovoljava svaki interes. Oko 7500 žurnala, novina i časopisa izdaju se svake godine na teme od uzgoja pčela do boksa, od podučavanja do hotelijerstva. Mnogi sektori su pokriveni sa dva nivoa štampe za potrošače i trgovce. Popularni žurnali namenjeni su čoveku sa Klapham omnibusa i većinom mogu da se kupe u novinarnicama. Paralelno postoji i štampa za trgovce namenjena isporučiocima ove robe. Na primer, postoji *Autokar* (Autocar) namenjen vozačima amaterima, ali ako želite da privučete pažnju dilera na određeni mali uređaj koji štedi benzin, onda vam je potreban *Autotrejd* (Autotrade). Tiraži nekih specijalizovanih žurnala su prilično skromni, samo hiljadu ili dve primeraka, ali ako stignu do svojih odabраниh čitalaca, onda to i nije važno.

Postoji nekoliko vodiča iz kojih se vidi ponuda. Bez sumnje najsveobuhvatniji i najtačniji je BRAD (British Rate and Data). Ovo je Biblija u oblasti oglašavanja i u njemu su navedene cene oglasa, cifre koje se odnose na tiraž i često profil čitalaca. Pošto pretplata košta preko dvesta funti, a svako mesečno izdanje 85 funti, biblioteke ga retko nabavljaju. Moraćete da se sprijateljite sa oglasnim agencijama.

Ako ne možete da dođete do BRAD-a, postoje druge mogućnosti: primerak *Vodiča Vilings štampe* (Willing's Press Guide) i *Oglasni godišnjak* (Advertiser's Annual) moći ćete, verovatno, da nađete i u malim bibliotekama. U njima su dati spiskovi naziva žurnala itd. *Benov adresar medija* (Benn's Media Directory) daje nešto više detalja. *Pimov adresar medija* (Pims Media Directory) je mesečnik koji objavljuje izdavače ili dopisnike po temama za medije širom zemlje.

Vaše istraživanje tržišta mora da uključuje i pregled odgovarajućih trgovačkih časopisa. Ja bih predložio da napišete menadžeru za oglašavanje pismo i zamolite ga da vam pošalje primerke tih časopisa. Verovatno će vam poslati najnovije izdanje i cenovnik za oglašavanje.

Uvek treba da se pretplatite na žurnal koji obrađuje vašu oblast. Kako ćete drugačije pratiti šta se događa? Iz njih ćete saznati novosti u vezi sa budućim trgovačkim sajmovima, seminarima, zakonskim promenama, firmama koje su bankrotirale, integracijama i novim proizvodima. Mnoge stručne novine u kojima ima mnogo oglasa su besplatne za

one koji ispunjavaju njihove zahteve, a to su obično donosioci odluka.

Pregledajte oglase i iskoristite službu za kontakte sa čitaocima da biste nabavili literaturu o proizvodima. Dodajte nova imena i lica u svoj adresar. Ako ste u škripcu zbog nekog proizvoda, pozovite izdavače. Oni su se bez izuzetka bavili trgovinom i poznaju sve.

5. Sajmovi

Mnogi novi proizvodi se prvo izlažu na sajmovima. Proizvođači ispituju tržište kako bi saznali kakva će da bude reakcija. Postoje sajmovi za sve. Svi su čuli za veliki sajam *Idealan dom* i Sajam automobila koji se održavaju u Londonu ili u Nacionalnom izložbenom centru (National Exhibition Centre NEC) u Birmingemu. Ovo su samo najpoznatiji. Postoji još preko 3000 specijalizovanih sajmova koji su rezervisani samo za trgovinu, na koje se pozivaju kupci. Različite su veličine, od velikih međunarodnih sajmova poput Međunarodnog sajma (Offshore International Exhibition) u Aberdinu (Aberdeen), evropske prestonice nafte, do malih sajmova poklona koji se održavaju u hotelima u Bournemouthu (Bournemouth).

Naći ćete i regionalne sajmove koji se bave određenom oblašću i mini-sajmove tipa *Idealan dom* koji prave turneju po provinciji. Tu zaista ima ponešto za svakog. Neki sektori su dobro pokriveni. Na primer, pokloni se izlažu na više od dvadeset trgovačkih sajmova, od glavnog, Harogejt (Harrogate), u julu, do regionalnog Sajma *Vest Kaunti* (West County) u Torkveju (Torquay), u januaru. Inženjeri mogu da posećuju *Automatizaciju obrade materijala* (Material Handling Automation) ili *Barutnu tehnologiju* (Powder Technology), svaki po sebi značajan.

Postoji nekoliko izvora iz kojih mogu da se dobiju informacije. Najsveobuhvatniji je Sajamski bilten (Exhibition Bulletin) koji mesečno izdaje Londonski Biro (London Bureau). Možete se odlučiti za godišnju pretplatu od 34 funte ili kupiti jedan primerak za pet funti. Većina sajmova se najavljuje šest meseci unapred. U dobroj biblioteci će se sigurno naći i ovaj bilten. Za poljoprivredne sajmove najbolji izvor je *Sajamski Adresar* (Showman s Directory) od Stive-

na i Džejn Lans (Stephen and Jean Lance, Brook House). Tu su pobrojani i reliji, avio-mitinz, izložbe konja itd. Cena je pet funti, a izlazi jednom godišnje.

Ne brinite kako ćete stići na sajam. Većinom su besplatni i treba samo da pokažete svoju posetnicu. Poseta je često mala u poređenju sa ogromnim gužvama na sajmu *Idealni dom*, ali se na štandovima nalaze važni ljudi – menadžeri prodaje, generalni direktori i tako dalje. Često će rado da popričaju sa vama. Organizacija sajmova je skupa i oni se shvataju veoma ozbiljno. Kad podete tamo, ponesite mnogo oglasnih listića, cenovnika i ideja.

6. Žigovi, patenti i registrovani dizajn

Ako naidete na neki žig – marku i ne znate ko je proizvođač, pogledajte u *Registar žigova* (Register of Trade Marks). Nejasnije slučajeve ćete naći u Registarskoj kancelariji (Trade Mark Registry), u okviru Zavoda za patente.

Većina novih patenata sada se kompjuterski obrađuje. Biblioteka naučnih priručnika će vam pomoći, kao i specijalizovane agencije za traženje patenata, koje su nabrojane u poglavlju 12.

Dizajn takođe može da bude registrovan, da bi se zaštitio njegov jedinstveni spoljni izgled. Za razliku od patenata, **Registar dizajna**, ogranak Zavoda za patente, možete da pretražujete sami. Više o patentima, dizajnama i pronalascima naći ćete u poglavlju 12.

7. Ocena konkurencije

Kao početnik, treba da ocenite ono što se već nudi. Suparničke grupe redovno proveravaju šta svaka od njih radi: pošalju pripravnika da popiše cene.

Bojim se da vi morate da budete malo lukaviji, kao inspektor iz časopisa *Koji?* (Which?). Uradite to anonimno. Ako započinjete jednostavan biznis, na primer pranje prozora, pozovite momka iz kraja da vas poseti. Alternativa je poseta vašem susedu ili poznaniku. Bićete u dobroj poziciji da ocenite ne samo njegovu efikasnost, nego i njegovu cenu, ljubaznost i da li briše čizme kad ulazi.

Pogledajmo stolarski zanat ili građevinarstvo. Uzimate neki tipičan posao proširenje kuhinje ili verande. Pregledajte oglase u lokalnim novinama i *Žutim stranicama* i zatražite od svojih konkurenata da vam daju svoj predračun.

Prvi utisak ćete steći kada čujete kako se javljaju na telefon to je veoma jednostavan test, koji mnogo otkriva. Skoro da bih mogao da garantujem da se pet od deset firmi neće potruditi ni da dostavi ponudu, posebno ako su male. Moram reći da će mnoge male firme i ostati takve, jer su suviše apatične i neprofesionalne. Kada naiđete na nekog ko o tome vodi računa, to je pravo otkrovenje. U zavisnosti od toga ko se pojavi sa ponudom, steći ćete sledeći utisak. Da li stvarno zna o čemu razgovara? Da li postavlja prava pitanja? Da li vas navodi da kupite nešto što on hoće da proda ili ono što vi hoćete da kupite? Vreme će prolaziti i ponude će pristizati. Na ponudu će, nezavisno od cene, uticati način prezentacije, količina detalja, uslovi prodaje i prihvatanja.

Na kraju ove vežbe znaćete:

1. Koji su konkurenti željni posla.
2. Koji su od njih profesionalci.
3. Koje su njihove prednosti i slabosti.
4. Sve propuste koje možete da proučite.
5. Cene.
6. Rokove isporuke i, samim tim, i stanje u njihovim evidencijama porudžbina.
7. Metode prodaje.
8. Kvalitet osoblja.
9. Kreditne uslove koje nude ili depozite koje traže.
10. Unapređenja ponuda (tehnike promovisanja prodaje).
11. Garancije.
12. Prodajna literatura.
13. Spremnost postprodajnog praćenja.

Ako ovu vežbu ne sprovedete do kraja, nećete, naravno, znati kako oni zaista rade što je vitalni deo ali to možete da saznate posmatranjem njihovih predašnjih kupaca.

Neki će reći: *To je nepošteno*. OK, igrajte fer i ne tražite da saznate skrivene detalje. Ali je još uvek mnogo bolje da saznate pre nego što izadete na tržište, nego kada ste već preuzeli obavezu. Sigurno je da ćete se sukobiti sa svojim konkurentima kada budete u biznisu, pa zašto onda da se ne pripremite? Ne zaboravite da najveće auto-kompanije ku-

puju proizvode svojih suparnika i rastave ih do najmanjih delova da bi saznali nove tehnike.

Testiranje prihvatljivosti proizvoda

Pošto ste procenili postojeće tržište i stvorili ideju o tome gde bi se uklopio vaš proizvod, prvi korak, pre početka pune proizvodnje, je probna prodaja. Trebalo bi da je jasno koliko je ova aktivnost neophodna. Intuicija ima svoje mesto, ali proizvodnja koja uključuje ulaganja u fabriku, pakovanje i štampu mora da se zasniva na nečem sigurnijem od: *Ujna Agata će kupiti jedan*.

Probna proizvodnja, koja se izvodi, ako treba, i ručno, može se pokazati potencijalnim prodavcima na veliko, agentima i kupcima. Većina proizvođača kutija će proizvesti količinu koja je potrebna za pakovanje probnih proizvoda pod uslovom da blagovremeno dobiju odgovarajuću porudžbinu. Mogu se obojiti i lažne kutije.

Može da se izvrši istraživanje, bilo uz pomoć starog proverenog metoda po kome zaustavljate ljude na ulici ili dajete proizvod na *test habanja*. Vodite računa da vaš uzorak ne bude mali. Mali uzorci su statistički sumnjivi. Pokušajte da odredite pravi presek svoje ciljne grupe kupaca ili odaberite svaku desetu osobu da biste ispoštovali zakon proseka. Na sledećoj strani prikazan je jednostavan primer upitnika. Upitnici treba da budu pažljivo pripremljeni. Odredite bodovanje koje može da se skine sa tih obrazaca i sabere.

Ako je vaš proizvod neki predmet na sklapanje, dajte ga *seoskom idiotu* i vidite koliko će biti uspešan u sastavljanju uz korišćenje štampanih instrukcija. Vi ste previše zainteresovani da biste videli zamke.

Pošaljite artikl sami sebi i vidite šta će pošta da uradi sa njim.

Isprobajte više vrsta pakovanja.

Isprobajte više naziva proizvoda i vidite koji je najprihvatljiviji.

Skoro sve što je u vezi sa proizvodom može da se isproba pre nego što se lansira na tržište.

Isto se odnosi i na oglašavanje. Pokušajte prvo sa jednom novinom ili žurnalom, pre nego što rezervišete prostor u šest i pokrenete reklamnu kampanju. Veće kompanije to

Potrebna nam je vaša pomoć!

Sautvud (UK) Ltd. se neprestano trudi da poboljša kako postojeće tako i buduće proizvode, i bila bi vam zahvalna na pomoći u postizanju tog cilja. Nakon nedelju dana korišćenja *Donkija* odgovorite na pitanja stavljajući krstić u odgovarajući prostor ili upisujući svoje komentare u za to predviđeni prostor. Popunjenu kartu pošaljite na već odštampanu adresu **NIJE POTREBNA MARKA!**

	V. dobro	Dobro	Pristojno	Loše	V. loše
1. Opšti izgled dizajna.	()	()	()	()	()
2. Koliko se lako nosi i rukuje njim.	()	()	()	()	()
3. Koliko odgovara VAŠIM potrebama.	()	()	()	()	()
4. Korisnost različito dimenzionisanih pregradaka.	()	()	()	()	()
5. Veličina					
Preveliko ()					
Odgovarajuće veličine ()					
Premalo ()					
6. Cena 19,95 funti, uključujući VAT:					
Prejeftino ()					
Odgovarajuća ()					
Preskupo ()					
7. Boja da li mislite da je žuta boja dobar izbor?					
Da () Ne ()					
Ako je odgovor <i>Ne</i> , dajte alternativu _____					
8. Da li ste <i>Donki</i> kupili sami () ili ste ga dobili na poklon ().					
9. Da li <i>Donki</i> koristite u vezi sa svojim zanatom ili profesijom (), ili u domaće svrhe ili iz hobija ().					
10. Uz koju opremu koristite <i>Donki</i> (npr. <i>DIY, Hobni, Karpentri, Kraft, Električni</i> itd.)					
Dodatne primedbe _____					

Zahvaljujemo se na vašoj pomoći i saradnji.

rade po ITV regijama korak po korak. Velika prednost direktne pošte je u ugrađenoj sposobnosti da se pre glavne akcije testiraju različiti naslovi, ponude i imena i da se dobije brz odgovor.

Mnogo je lakše da se promeni pilotska proizvodnja, nego puno skladište.

Istraživanje tržišta treba da je kontinualno. Nikad nevojte da zaboravite da se običaji i upotrebe menjaju, stoga budite uvek u vezi sa svojim kupcima. Dopisnica sa plaćenom poštarinom za odgovor šalje se sa svakim prodatim artiklom, omogućavajući proizvođaču da dobije pouzdanu povratnu informaciju o tome šta o artiklu misli kupac. Ne samo da se tako dobijaju podaci o njegovom odnosu, nego se osvetljavaju i segmenti tržišta u smislu boljeg određivanja ciljeva.

Istraživanje tržišta podsetnik

Iako ima više stotina područja koja treba da se istraže, ova lista bi trebalo da vas opomene na značajne tačke.

Veličina tržišta

1. Kakvo je ukupno tržište industrijsko, robe široke potrošnje, domaće i inostrano?
2. Da li raste ili se sužava?
3. Da li postoje neke regionalne predrasude ili naklonosti?
4. Koji su sezonski uticaji?
5. Gde se nalaze veliki korisnici?
6. Deo potražnje koji se podmiruje iz uvoza?
7. Da li je to dobro razvijeno, sofisticirano tržište, ili na njega ulaze novi konkurentni proizvodi?
8. Da li je podložno modi, kratkoročnoj potražnji, promenama ciklusa?
9. Da li je verovatno da će nova tehnologija promeniti tržište?
10. Koje promene mogu da utiču na potražnju?
 - a) Državni propisi, poreski propisi, trgovački standardi, kreditna ograničenja?
 - b) Zastarelost?
 - c) Inovacije konkurencije?
 - d) Varijacije u politici vaše firme?

Konkurencija

1. Ko su glavni konkurenti i koji deo tržišta oni uživaju?
2. Koji obim tržišta zahvata njihov proizvod i u čemu je njegova privlačnost za kupce?
3. Koje su njihove prednosti i slabosti?
4. Gde je vaša konkurentna granica?
5. Koji su trendovi?

Vaše delovanje

1. Kako se kotirate na tržištu?
2. U kom delu pravite najveći profit i gde najviše napredujete?
3. Šta je potrebno od posebnih linija i usluga?
4. Da li ste se ispravno pozicionirali?
5. Kako se promovirate i poredite sa svojom konkurencijom?
6. Kolika je cena marketinga razbijena na proizvodne linije, distributivne kanale, vrednost upita ili ponuda, tržišni segment itd?
7. Koje su izmene sprovedene ili nameravaju da se sprovedu?

Proizvod

1. Ko koristi proizvod?
2. Frekvencija kupovine?
3. Ko bi još mogao da koristi taj proizvod?
4. Da li postoje srodne linije ili posebne usluge koje bi mogle da se prodaju?
5. Kako može da se poboljša?
6. Šta o njemu misle kupci?
7. Da li je zaštićen žigom?
8. Da li je cena odgovarajuća?
9. Koje je njegovo mesto u ciklusu trajanja proizvoda?
10. Da li se proizvode neki proizvodi specijalne namene? Da li može da se personalizuje?
11. Koji su povratni efekti?
12. Koliki je njegov vek?

13. Koji novi proizvodi se predviđaju i kako će se oni uklapati sa postojećim linijama?

Kupac

1. Šta još možete da im prodate?
2. Ko odlučuje?
3. Kako možete da dođete do njih?
4. Da li je kupac u isto vreme i korisnik?
5. Kakav je profil kupca?
6. Kakve su njihove potrebe?
7. Kako najbolje možete da dođete do njih?

Uvod	5
1. PRINCIPI MARKETINGA	7
Zašto ljudi kupuju?	8
Pronadite svoj segment	10
Izbegavajte izolovane proizvode	13
Konkurencija	14
Distributivni lanac	14
Marža i dodatak na cenu	15
Pozicioniranje	16
Identitet žiga	18
Vodeći žig	19
Nabavni ciklus	20
Nadite velike potrošače	20
Negujte kupce	21
Formiranje cena	22
Marketinški miks	26
Lokacija	27
Kako načiniti izbor	28
Ciklus veka proizvoda	28
Pratite svoj položaj	30
Kako produžiti vek proizvoda	30
Inovacija i menadžment proizvoda	31
Kako se nositi sa sezonskim potražnjama	33
Koliko košta marketing?	34
Marketing i zaštita čovekove okoline	36
Određivanje ciljeva i marketinški plan	37
Predviđanje prodaje	38
Tržište	39
Trendovi	39
Konkurencija	39
Proizvodi	39
Razmatranje strategije	39
Izrada prognoze prodaje	40
Marketinški plan	41
Marketinški plan rezime	50
Marketing usluga je drugačiji	50
Kvalitet	51
Ljudi	52
Imidž	52
Lična pažnja	53

2. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	55
1. Referentna biblioteka	56
Proizvodi i kompanije	57
2. Marketinške informacije	57
3. Kojim putem krenuti	58
Sažeci	59
4. Trgovačka štampa	61
5. Sajmovi	62
6. Žigovi, patenti i registrovani dizajn	63
7. Ocena konkurencije	63
Testiranje prihvatljivosti proizvoda	65
Istraživanje tržišta podsetnik	67
Veličina tržišta	67
Vaše delovanje	68
Proizvod	68
Kupac	69
3. OGLAŠAVANJE	70
Razmišljajte o kupcu	70
Određivanje ciljeva	70
Budžet za oglašavanje	72
Pozicioniranje	73
Gde oglašavamo	74
Čitalačka publika	75
Frekvencija izlaženja časopisa	76
Koliko primeraka?	76
Erozija igra brojeva	77
Obuhvaćena publika	77
Mogućnosti koje treba sagledati	78
Izbor medija	78
Oglašavanje u novinama i časopisima	79
Nešto od oglasnog žargona	80
Agencije za oglašavanje	82
... i kako odabrati pravu	82
Dizajniranje sopstvenih oglasa	84
Neke od uobičajenih grešaka	85
Osnove koje treba zapamtiti	85
Centralna ideja	86
Ne odstupajte od teme	87
Kako početi	88
Počnite od naslova	89

Ilustracije	90
Tekst	91
Ponuda	91
Ne zaboravite koristiti	91
Jedinstvena prodajna ponuda	92
Ilustracije pre-i-posle	93
Prodaja krajnosti	95
Potvrde	95
Poređenja	96
Vrednost vesti	96
Novina	96
Važni su ljudi	97
Humor	98
Stripovi	98
Dodaci mogu da budu najefikasniji	98
Nasuprot preprekama	99
Za razmišljanje	99
Mesto	100
Nije sve u veličini	101
Iskorištenost prostora	102
Kuponi	102
Kako da se izrazite?	103
Zajedničko oglašavanje	104
Projektujte korporacijski imidž	105
Šta se krije u imenu?	106
Boje	106
Ne skrivajte svoje svetlo	107
Oznake u poslovnom prostoru šta je dozvoljeno	107
Nabavka štampanog materijala	110
Angažovanje štampara	110
Ključ za dobru štampu	111
Razgovarajte o svrsi	114
Poređenje troškova	115
Planirajte unapred	115
Sve se menja	116
Kontrolišite vizuelna rešenja	117
Neki štamparski izrazi	118
Fotografija	120
Odgovornost za proizvod	121
4. MARKETING SA DIREKTNIM ODGOVOROM	124
Gde se nalazi profit	126

Maksimalno iskorištenje porudžbina preko pošto	127
Zaštitna šema za porudžbine poštom	128
Pratite rezultate	130
Testirajte pakovanje	132
Podsticaj	132
U čemu je prava tajna	132
Kako da odaberete pravi proizvod	133
Kiseli test	134
Zbog čega je kupovina preko pošte isplativa	134
Uspeh dolazi sa vaše liste	135
Šta treba da znate kada kupujete listu?	136
Spojite i pročistite	138
Šta se krije u imenu?	139
Prezentacija	140
Kako se pišu efikasna pisma	141
Šta biste još mogli da pošaljete?	146
Ostale tehnike	147
Testirajte, testirajte	150
Zašto testirate?	150
Testiranje u odnosu na sopstvenu listu	150
Testiranje malih oglasa	151
Odgovor koji možete da očekujete	151
Član učlanjuje novog	152
Sve to košta	152
Izračunavanje	153
Područja rasta	154
Noviji primeri direktne pošte	155
Od vrata do vrata	156
Osnujte klub	157
Prodajni prijemi	158
Elektronska pošta	159
Kad porastete	160
Pošta	160
Telefonski marketing	161
5. ODNOSI S JAVNOŠĆU	162
Interni i eksterni odnosi s javnošću	162
Ciljevi odnosa s javnošću	163
Razumevanje medija	164
Najvažnije su lokalne novine	165
Šta oni traže?	166

Izjava za štampu saopštenje medijima	166
Šta je dobra informacija za štampu?	169
Održavanje tempa	171
Zanatska štampa	172
Državne novine su drugačije	173
Konferencija za novine	174
Prozor u svet	175
Kada dođe veliki trenutak	176
Kako da zadržite kontrolu	178
Abrazivni intervju	178
Radio	180
Naučite tehnike	180
Kontakt-programi	181
Studio za daljinsko snimanje	181
Dobrotvorni rad	183
Otvoreni dani	184
Sponzorstvo	184
Postanite autoritet	186
Kada postanete autoritet	186
Napravite bilten	186
Vodiči	187
6. PRODAJA	190
Ljudi koji kupuju ljude	192
Definisanje ciljeva	193
Upoznajte svoj proizvod	194
Planiranje šteti vreme	194
Morate da razvijete sistem	195
Kako prolazite pored sekretarice	196
Prezentacija	197
Probijanje leda	198
Kupac	200
Slušajte kupca	201
Ljubopitljivi kupac	201
Kada ćutanje nije zlato	201
Otvaranje vrata	202
Kupovni indikatori	202
Drugi proizvodi i drugi kupci	203
Ustupci	203
Kako izlazite na kraj sa primedbama?	204
Sekundarni izvori	205
Sklapanje prodaje	206

Direktan pristup	207
Tehnika popunjavanja porudzbine	207
Alternativni izbor	207
Uzvratanje	208
Sekundarno pitanje	208
Pitanje	208
Naknadni poziv	209
Sklapanje posla na osnovu primedbe	209
Rezime-pitanje	209
Reference	209
Strah	210
Primeri	210
Upućivanje	210
Telefon	210
Sporazum	211
Opasnosti komisije prodaje	211
Umetnost demonstriranja	212
Ponude, računi i komercijalni uslovi	213
Komercijalni uslovi	214
Prodaja velikim firmama	217
Kompanije koje treba da izbegavate	218
Razumevanje velikih organizacija	218
Prvi koraci	219
Ponude	220
Naplata	220
Vlada	221
Prodaja veletrgovcima	222
A sad o negativnostima	223
Zamena uloga	224
Male isporuke	224
Kako da najbolje iskoristite agenta?	225
Kako da odaberete agenta?	226
Agentski sporazum	228
Reklamacije klijenata	230
Telefonska prodaja	230
Planiranje kampanje teleprodaje	231
Određivanje ciljeva	231
Glasne tehnike	232
Priprema	232
Kad razgovarate sa kupcem	233
Ostale upotrebe telefona	233
... I zloupotrebe	234

7. FRANŠIZA	237
Franšiza poslovnog formata	237
Razvoj šeme franšize	239
Franšizni ugovor	240
Kako pravite novac?	240
Prodaja paketa	241
Razgovor sa primaocem franšize	242
Određivanje franšize	243
Poboljšanja i inovacije	243
A sad o poteškoćama	243
8. PROMOTIVNA PRODAJA	246
Predlog različitih tehnika promocije za zadovoljenje različitih tržišnih ciljeva	247
Sniženje cena	248
Kada da povičete: Rasprodaja	249
Kuponi za kupovinu po specijalnim cenama	250
Nagradne igre	250
Pakovanje kao poklon	251
Vežite ih serijama	252
Samoisplaćivanje (ili pogodba)	252
Multipak	252
Poslovni pokloni	253
9. PAKOVANJE I MESTO PRODAJE	254
Mašinsko pakovanje	256
Kutije	257
Testiranje	258
Natpisne kartice	258
Skladišni prostor	258
Mesto prodaje	259
Izlaganje	259
Osvetljenje	260
Dizajn	261
Boja	261
Pomoćni pribor	261
Kartice sa cenama	262

10. IZLOŽBE	263
Ciljevi	264
Da li možete da priuštite sebi?	264
Troškovi	266
Dizajn štanda	267
Literatura	270
Izlaganje proizvoda	271
Predsajamski publicitet	272
Obuka osoblja i prodaja	272
Dobrodošlica	274
Prodajna literatura	275
Budite pametni	275
Posle izložbe	276
Makete	276
Koga da angažujete za izradu makete	277
11. PRVI IZVOZNI KORACI	279
Ostati u ovoj zemlji	280
Direktan izvoz	281
Ostali izvori informacija	283
Literatura	283
Prevoznici	284
Šta da izvozite?	284
Gde da izvozite?	285
Preuzimanje obaveze	286
Naplata	286
Otvoreni račun	287
Menice	287
Dokumentovani akreditivi	287
Faktoring	288
Šta nude banke?	288
Izvozno osiguranje	288
Agenti ili distributeri?	290
Pronalaženje agenta	290
Transport i pakovanje	291
Publicitet	293
Stručna terminologija	293
12. POBOLJŠANJE PROIZVODNOG ASORTIMANA: INOVAČIJE, PATENTI, LICENCE I DIZAJN	297