

Sadržaj

<i>Predgovor i zahvale</i>	7
<i>Kako koristiti ovu knjigu za postizanje najboljih rezultata</i>	11
<i>Sredstva za učenje</i>	15
<i>Važna napomena čitatelju</i>	17
1. Što je marketinški proces	21
2. Proces marketinškog planiranja: 1. glavni koraci	45
3. Proces marketinškog planiranja: 2. mitovi i stvarnost	87
4. Obavljanje marketinške revizije: 1. revizija klijenata i tržišta	121
5. Obavljanje marketinške revizije: 2. revizija proizvoda	191
6. Utvrđivanje marketinških ciljeva i strategija	275
7. Plan komunikacija: 1. planovi oglašavanja i unapređenja prodaje	331
8. Plan komunikacija: 2. plan prodaje	361
9. Plan cijena	395
10. Plan distribucije i plan usluživanja kupaca	425
11. Marketinške informacije, prognoziranje i organiziranje za marketinški plan	467
12. Implementacijska pitanja u marketinškom planiranju	545
13. Sustav marketinškog planiranja korak po korak	581
<i>Kazalo</i>	645

Predgovor i zahvale

Istraživanje na kojem se temelji ova knjiga započeto je 1975. godine i stalno se aktualizira, ne samo putem nastojanja samog autora, nego i temeljem radova drugih znanstvenika na sveučilištima širom svijeta. Ne želeći prekidati kontinuitet samog teksta, navodeći pojedinačne reference, čitateljima je dostupna kompletna bibliografija svih značajnih istraživanja, temeljem kojih je proistekla ova knjiga u pregledu autora M. McDonalda i B. Smitha: *Strategic Marketing Planning: a domain review* [Strateško marketinško planiranje: pregled područja], Cranfield University School of Management Research Series, 2001.

Ovo je peto izdanje knjige koja je od prvog izdanja 1984. godine pomogla stotinama tisuća menadžera da obave složeni zadatak marketinškog planiranja. Mnogi od njih ljubazno su mi poslali pisma u kojima hvale praktičan i jednostavan stil i pristup moje knjige. To me potaklo da ažuriram knjigu i uključim nalaze svojih najnovijih istraživanja i iskustava u ovom složenom području marketinga. Osim toga, poboljšao sam knjigu time što sam dodao poglavlje koje kaže “evo kako se to radi” i objašnjava korak po korak kako napraviti marketinški plan. Sada knjiga opsežno opisuje proces marketinškog planiranja, ali daje i detaljne načine primjene za sve pojmove i metode koji se navode. Naime, radeći s poduzećima koje su varirale od svjetskih tržišnih lidera u svojim djelatnostima do malih poduzeća, ustanovio sam da se proces i metode marketinškog planiranja brkaju s konkretnim rezultatima tog procesa, tj. sa strateškim marketinškim planom i taktičkim marketinškim planom. Nadam se da će vam spomenuti dodatak knjizi biti od velike koristi.

Nadalje, revidirao sam knjigu i u nju uključio najnovija otkrića u području marketinga, ali nastojao sam da knjiga ne bude previše detaljna i specijalizirana za neko određeno područje marketinga. Na primjer, iako se neki dijelovi odnose na upravljanje odnosima s klijentima (CRM), upravljanje bazama podataka, integrirani marketing i distribuciju, konkurentske strategije i istraživanje marketinga, preporučujem čitateljima da potraže knjige koje su specijalizirane za ta područja ako se žele upoznati s detaljnijom metodologijom.

Ova knjiga samo želi objasniti i prikazati kako se priprema i koristi marketinški plan. Nije važno prodaje li vaše poduzeće proizvode konačne potrošnje, usluge ili industrijska dobra, jer je proces jednak za sve, iako sam sada u seriju

CIM uključio i specijalizirane knjige o marketinškom planiranju za maloprodaju i marketinškom planiranju za poduzeća koje prodaju usluge. Ova će knjiga, zapravo, poslužiti svim tim različitim potrebama.

Nakon što sam proučio kako industrijska, uslužna i maloprodajna poduzeća rade marketinško planiranje, ustanovio sam da marketinško planiranje u praksi predstavlja vrlo slabu točku. Gotovo bez iznimke, poduzeća koje su mislile da planiraju zapravo su samo prognozirale i proračunavale pa su zbog toga zapadala u velike teškoće u poslovanju. Danas, kad se poduzeća suočavaju sa prilikama i izazovima dvadesetiprvog stoljeća, problem ne leži u neprihvaćanju filozofije marketinga, nego u tome što većina poduzeća, pogotovo onih koje prodaju industrijsku robu i mnoge uslužne organizacije, ima teškoća u primjeni te filozofije.

To se događa, uglavnom, zbog ignoriranja procesa planiranja vlastitih marketinških aktivnosti, a za koje postojeća literatura nudi nedostatnu pomoć. Često se ispostavi da knjige ili članci zapravo objašnjavaju kako upravljati brojnim sastojcima marketinškog miksa, a ne kako upravljati procesom koji organizira te sastojke u suvisao plan. Mnoge knjige govore o marketinškom planiranju toliko općenito da je teško izvući iz njih bilo kakve smjernice korisne za poslovanje. Napokon, postoje mnogi izvrsni radovi o pojedinim vidovima procesa marketinškog planiranja.

Naravno, istina glasi da je konkretan proces marketinškog planiranja u osnovi jednostavan. Svaka knjiga će vam reći koji su elementi tog procesa: pregled situacije, pretpostavke, ciljevi, strategije, programi, mjerenje i revidiranje. Ali ono što nam te knjige neće reći jest da treba uzeti u obzir i brojna kontekstualna pitanja, zbog kojih marketinško planiranje predstavlja najzaučastije područje, u odnosu na svu drugu upravljačku problematiku.

Evo nekih od tih pitanja:

Tko ga treba obaviti, kada, kako često i na koji način?

Je li različito za velika i mala poduzeća?

Je li različito za diversificirana i nediversificirana poduzeća?

Je li različito za međunarodna i domaća poduzeća?

Koja je uloga glavnog izvršnog direktora?

Koja je uloga sektora planiranja?

Treba li marketinško planiranje ići od vrha prema dnu ili od dna prema vrhu?

Kakav je odnos između operativnog (jednogodišnjeg) i strateškog (dugoročnog) planiranja?

Obzirom da je učinkovito planiranje presudno za aktivnosti stjecanja prihoda svakog poduzeća, nije ni čudo da postoji velika potražnja za vodičem koji će raščistiti zbrku i tajnovitost tog područja i pomoći poduzećima da ga savladaju na praktičan i konkretan način.

Ova knjiga objašnjava što je marketing, kako funkcionira proces marketinškog planiranja, kako obaviti reviziju marketinga, kako postaviti marketinške

ciljeve i strategije, kako rasporediti vrijeme i troškove za ono što treba učiniti kako bi se postigli ciljevi te kako osmisliti i primijeniti jednostavan sustav marketinškog planiranja.

Moj je pristup istovremeno logičan i praktičan. To su potvrdile stotine pisama koje sam spomenuo, kao i činjenica da je ova knjiga danas standardni udžbenik na mnogim kolegijima marketinga na sveučilištima, kao i na programima obuke unutar poduzeća širom svijeta.

Ova knjiga također sadrži:

- vježbe koje omogućuju menadžerima da prenesu teoriju u praksu.
- konkretne primjere za ono što se izlaže.

Računalski softver zasnovan na vještinama, video-projeksije, ankete za samoprocjenu, kao i softver za obuku, mogu se na zahtjev dobiti od izdavačke kuće Butterworth-Heinemann.

Osim toga, oni koji žele poučavati druge mogu dobiti sveobuhvatan Vodič za nastavnike. Taj vodič sadrži planove predavanja, grafoskopske folije, poslovne slučajeve, pitanja za raspravu i dodatne zadatke za studente.

Na kraju, zahvaljujem prijateljima i kolegama za savjete vezane uz knjigu. Posebne zahvale neka prime sljedeći: profesor Martin Christopher, dr. Hugh Wilson, John Leppard, docent Simon Majaro, profesor Adrian Payne, dr. Brian Smith i docent Bob Shaw. Mnogo dugujem Johnu Leppardu zbog njegove kreativnosti i inovativnog pristupa marketingu. Da nije bilo njihovih primjedbi, prijedloga i materijala, ova knjiga ne bi postala bestseler već u prvom izdanju 1984. godine.

Malcolm McDonald
Cranfield University School of Management
travanj 2002.

Kako koristiti ovu knjigu za postizanje najboljih rezultata

Prije nego što počnete čitati, čak i ako preskočite Predgovor, svakako pročitajte odjeljak “Važna napomena čitatelju” (str. 17.) kako biste što bolje iskoristili ovu knjigu.

Na kraju svakog poglavlja nalaze se aplikativna pitanja. Za njima slijedi nešto još važnije – vježbe kojima je svrha da prenesete teoriju u praksu u kontekstu vaše vlastite organizacije.

Dok čitate knjigu, primijetit ćete da neke vježbe služe kao dijagnoza i omogućuju vam da “u crtate” položaj svoga poduzeća. Neke će vam pomoći da shvatite što se događa vašem poduzeću. Ostale su vježbe više usmjerene na iznalaženje konkretnih informacija o vašem poduzeću, njezinim proizvodima, tržištima ili procesima planiranja. Smatramo da će vam takva kombinacija pružiti uvid i saznanja o mnogim vidovima marketinškog planiranja, ali i da će vam pomoći da skupite informacije koje mogu pridonijeti marketinškom planu vašeg poduzeća.

Kad god neka vježba sadrži bodovanje i tumačenje rezultata, odgovore ćete naći na kraju dotičnog poglavlja.

Ova je knjiga napisana da ispuni tri osnovne potrebe. Prva potreba tiče se procesa marketinškog planiranja, koji je teoretski jednostavan, ali praktično izuzetno složen, jer uključuje ljude, sustave i strukture organizacije. Dakle, jedna svrha je osigurati da čitatelji u potpunosti razumiju proces, zapreke i njihovo rješavanje.

Druga namjera jest osigurati da čitatelji znaju što su odgovarajući alati, strukture i okviri za dijagnostiku marketinga, koji će se koristiti u svakom koraku procesa.

Treća i najvažnija namjera jest dati studentima i menadžerima jednostavan i praktičan vodič koji objašnjava korak po korak kako pripremiti zaista dobar strateški marketinški plan koji će pomoći njihovim poduzećima da stvore održivu komparativnu prednost za sebe i svoje klijente.

Marketinško planiranje na brzinu

Ne želimo vas odvratiti od temeljitog čitanja i razumijevanja procesa i alata, ali ipak predlažemo da prvo na brzinu pročitate cijelo 13. poglavlje, koje daje sustav za izradu marketinškog plana korak po korak.

Tako ćete u potpunosti shvatiti razliku između procesa i rezultata (tj. strateškog marketinškog plana). Ne smijete nikad zaboraviti da je u osnovi važan samo rezultat procesa. Nakon što upijete tu opću sliku, pronaći ćete više smisla i zanimljivosti u prethodnih dvanaest poglavlja.

Ključna područja koja se mogu unaprijediti u strateškom marketinškom planiranju: gdje tražiti praktične upute u ovom tekstu

Ovaj pomoćni dio zasniva se na analizi više od 500 strateških marketinških planova iz više od pedeset međunarodnih poduzeća koji pokrivaju razdoblje od petnaest godina. Sve su to bile plaćene analize pa ovi komentari imaju mnogo čvršće temelje nego što su stavovi ili mišljenja.

Opće napomene

Strateški marketinški plan treba biti jasan i jednostavan sažetak ključnih trendova na tržištu, ključnih ciljnih segmenata, vrijednosti koje traži svaki od njih, načina kojim namjeravamo stvoriti superiornu vrijednost (u odnosu na konkurenciju), uz jasno određivanje marketinških ciljeva i strategija prema prioritetu, zajedno s financijskim posljedicama.

U praksi, planovi su često neprecizne i zbrkane gomile nepovezanih podataka.

Detaljne napomene – gdje tražiti upute

- Pregledi tržišta sadrže znatno više informacija nego što je potrebno, a uopće ne spominju posljedice za marketinške djelatnosti. Pogledajte 2. i 3. poglavlje.
- Rijetko se ukazuje na ključne segmente. “Segmenti” su često tržišni sektori ili proizvodi, a ne skupine klijenata sa zajedničkim potrebama. Pogledajte 4. poglavlje.
- Konkurentna situacija se loše analizira, a planovi ne uzimaju u obzir djelatnosti ili reakcije konkurencije. Pogledajte 6. poglavlje.
- SWOT-analize rijetko na uvjerljiv način iznose vrijednosti koje su potrebne segmentima. Često su previše općenite i zato ne dovode ni do kakvih konkretnih zadataka. Pogledajte 5. poglavlje.
- Naše distinktivne sposobnosti rijetko se ističu i promatraju kao temelj razvitka. Pogledajte 5. i 13. poglavlje.
- SWOT-analize rijetko se iznose na sažet i logičan način u portfelju koji kategorizira naše relativne potencijale i naše relativne jakosti u svakom od područja. Pogledajte 5. poglavlje.
- Marketinški ciljevi često se brkaju s marketinškim strategijama i ne proizlaze logički iz sažetka portfelja. Pogledajte 6. poglavlje.
- Nije uvijek jasno kako će primjena marketinških planova djelovati u odnosu na resurse. Pogledajte 11. poglavlje.

Glavne razlike između petog izdanja i prethodnih izdanja

Kao direktor Centra za napredna istraživanja marketinga u Cranfieldu, nadgledam više istraživačkih klubova koje sponzoriraju vodeća svjetska poduzeća, kao što su IBM, GlaxoSmithKline, Cadbury Schweppes itd. Evo nekih od klubova:

- Klub za istraživanje strateškog marketinškog planiranja. Njegova glavna uloga je pratiti uspješno marketinško planiranje u praksi.
- Klub za istraživanje marketinga/informacijskih sustava. Njegova glavna uloga je istraživati najbolju poslovnu praksu u području unapređenja marketinga temeljem primjene tehnologije i sustava informacija.
- Klub za istraživanje upravljanja globalnim kupcima. Njegova su istraživanja usmjerena na praćenje najboljih primjera iz svjetske prakse u pogledu upravljanja ključnim kupcima.
- Klub za istraživanje dodane vrijednosti marketinga. Taj klub mjeri koliko kvantitativno marketing pridonosi uspjehu poduzeća.
- Forum za istraživanje CRM ima za cilj pratiti najbolje primjere iz prakse u osmišljavanju, planiranju, primjeni i vrednovanju programa za upravljanje odnosima sa klijentima.
- Klub za istraživanje novih tržišta. Ovaj klub nastoji bolje razumjeti stavove i ponašanje postmodernih potrošača da bi vidio kako treba unaprijediti temeljne marketinške procese.
- Klub za istraživanje strateške prodaje. Upravljanje prodajom, kao i sama prodaja, od ključne su važnosti i u 21. stoljeću, ali ostaju jedno od najmanje istraženih područja. Ovaj istraživački klub popunjava tu prazninu.

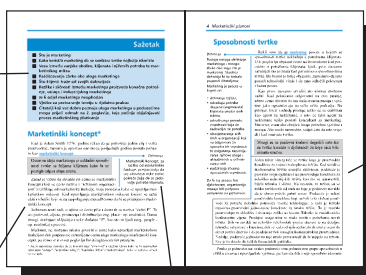
Tamo gdje je to korisno, nalazi tih istraživačkih klubova uključeni su u tekst. Na primjer, postoje značajni novi dijelovi o CRM-u, Internetu, prognoziranju budućeg tržišta, integriranim strategijama marketinga i distribucije te ostalim utjecajima tehnologije u području marketinga. Osim toga, revolucija poduzeća “dot.com” je došla i prošla pa se i to spominje u novom udžbeniku. Možete biti sigurni da čitate vrlo aktualnu knjigu koja se zasniva na temeljito proučenom marketingu svjetske klase.

Sredstva za učenje

Peto izdanje “Marketinških planova” zasniva se na potpuno prerađenom četvrtom izdanju, s kompletnim pedagoškim sredstvima kako slijedi:

Sažetak:

Svako poglavlje počinje s natuknicama koje ističu glavne teme i gradivo koje pokriva dotično poglavlje.



Primjeri u okviru:

To su dodatne priče iz marketinškog svijeta da bolje naučite gradivo.

Ključni koncepti:

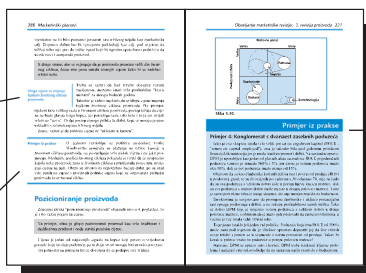
Glavne marketinške ideje i teme označene su sivom bojom u cijelom tekstu.

Izdvojeni tekst:

Sažete definicije važnih pojmova i riječi dajemo sa strane kako biste lakše i brže čitali tekst.

Tekst sa strane:

Najvažnije stvari iz teksta stavljene su sa strane kako bi ih čitatelj lakše zapazio.



Poslovni slučajevi:

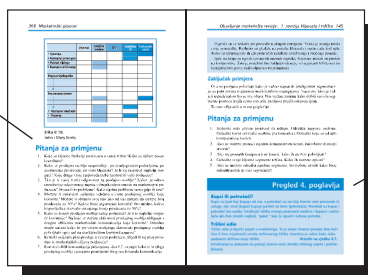
Detaljni opisi situacija iz marketinga pokazuju kako teorije funkcioniraju u stvarnim poduzećima.

Primjeri iz prakse:

Stvarne marketinške priče stavljaju gradivo u kontekst.

Aplikativna pitanja:

Ova se pitanja nalaze na kraju svakog poglavlja i povezuju teoriju s praksom time što traže od vas primjenu teorije na stvarne situacije.

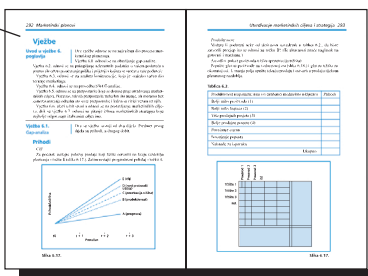


Pregled poglavlja:

Ukratko iznosi glavne teme poglavlja i upućuje vas na vježbe za svaku temu.

Vježbe:

Nalaze se na kraju svakog poglavlja. Počinju s kratkim uvodom koji vam objašnjava na koje ćete teme i pojmove naići u pojedinim vježbama. Svaka vježba vam pomaže prenijeti teoriju u praksu i učvršćuje ono što ste naučili u dotičnom poglavlju. Mnoge vježbe završavaju s "tumačenjem" kako bi vas usmjerile dalje.



Važna napomena čitatelju

SPORI RITAM

Želite napraviti uspješan marketinški plan koji će vašem poduzeću dati konkurentsku prednost? To nije lako. Trebaju vam znanja, vještine, razmišljanje, kreativnost i pogotovo vrijeme.

Ova knjiga sadrži sve što vam je potrebno za uspjeh, ali morate joj posvetiti određeno vrijeme. Ne smijete se žuriti kroz nju!

BRZI RITAM

Ipak, ako želite napraviti marketinški plan na brzinu, tome služi 13. poglavlje. Ali, čuvajte se: polovično je znanje opasna stvar.

SREDNJI RITAM

Ako vas prvenstveno zanima kako napraviti strateški marketinški plan, možete izostaviti poglavlja 7-10 zato što sadrže pojedinosti koje su potrebne za taktički, jednogodišnji operativni plan. Ipak, upozoravamo vas, izostavite ta poglavlja jedino ako već dovoljno znate o promociji, cijenama, distribuciji i usluživanju kupaca da biste mogli zacrtati odgovarajuće strategije u svom glavnom marketinškom planu. Pogotovo se u 8. i 10. poglavlju nalaze neke ključne i dragocjene novosti u elektronskom marketingu, koje smo detaljno opisali i koje znatno mijenjaju izgled marketinga.

Važan test koji vam pomaže ocijeniti koji vam ritam odgovara

Prije nego što krenete na 1. poglavlje, ispunite upitnik na sljedećoj stranici. Ovaj je test sastavio autor za predsjednika jednog globalnog informatičkog poduzeća koji je htio znati što bi mu trebao pružiti vrhunski strateški marketinški plan.

Tumačenje

Naše iskustvo je pokazalo da čitatelji rijetko u kućice upisuju brojeve veće od pet. Ali to ionako nije važno. Svrha ovog upitnika je da na početku knjige usmjerite pozornost na ključne rezultate koje bi trebao dati marketinški plan. Ako pomno obradite ovu knjigu i primijenite je u svojem poduzeću, moći ćete upisati visoke ocjene u svim kućicama. Tada će vaše poduzeće biti zbilja vođene tržištem!

Imamo samo još jedan savjet za čitatelje ove knjige: ispunite i zadnji upitnik u knjizi, na samom kraju 13. poglavlja. Ta dva upitnika sigurno će vas razdrmati i potaknuti da proučite sadržaj ove, na istraživanju utemeljene, knjige.

profesor Malcolm McDonald
Cranfield, travanj 2002.

OSTVARUJETE LI SLJEDEĆE KLJUČNE REZULTATE TEMELJEM VAŠEG STRATEŠKOG MARKETINŠKOG PLANA

Struktura i segmentacija tržišta

Ocjena
između
1 i 10

- Imate li jasnu i nedvosmislenu definiciju tržišta na kojem želite poslovati?
- Je li ona jasno zacrtana, prikazujući tijek proizvoda/usluga, ukupne količine/vrijednosti, vaše udjele i zaključke koji su važni za vaše poduzeće?
- Jesu li segmenti jasno opisani i kvantificirani? To moraju biti skupine klijenata s istim ili sličnim potrebama, a ne sektori.
- Jesu li stvarne potrebe tih segmenata ispravno kvantificirane, uz jasno određenje relativne važnosti tih potreba?

Diferencijacija

- Postoji li jasna i u brojkama utemeljena analiza kako dobro vaše poduzeće zadovoljava te potrebe u odnosu na konkurenciju?
- Jesu li prilike i opasnosti jasno određene po segmentima?

Obuhvat

- Jesu li svi segmenti klasificirani prema njihovom relativnom potencijalu za rast dobiti tijekom sljedeće tri godine u skladu s relativnim konkurentskim položajem vaše poduzeće u svakom od tih segmenata?
- Jesu li ciljevi u skladu s njihovim položajem u portfelju? (količina, vrijednost, tržišni udio, dobit)
- Jesu li strategije (uključujući proizvode, cijene, distribuciju i usluge) u skladu s tim ciljevima?
- Jesu li ključna pitanja djelovanja svih odjela poduzeća jasno navedena kao područja koja treba riješiti?

Stvaranje vrijednosti

- Pridonose li vaši ciljevi i strategije profitnim ciljevima vašeg poduzeća?
- Slijedi li proračun logično iz svega navedenog ili je samo puki zbir?

Ukupan rezultat



1. poglavlje

Što je marketinški proces

Sažetak

- Što je marketing
- Kako koristiti marketing da se sredstva poduzeća najbolje iskoriste
- Veza između vanjske okoline, klijenata i njihovih potreba te marketinškog miksa
- Raščišćavanje zbrke oko uloge marketinga
- Što klijenti traže od svojih dobavljača
- Razlike i sličnosti između marketinga proizvoda konačne potrošnje, usluga i industrijskog marketinga
- Je li odjel marketinga neophodan
- Vježbe za pretvaranje teorije u djelatnu praksu
- Čitatelji koji već dobro poznaju ulogu marketinga u poduzećima mogu prijeći odmah na 2. poglavlje, koje počinje objašnjavati proces marketinškog planiranja

Marketinški koncept*

Kad je Adam Smith 1776. godine rekao da je potrošnja jedini cilj i svrha proizvodnje, zapravo je opisivao ono što je posljednjih godina postalo poznato kao [marketinški koncept](#).

Osnovna ideja marketinga je uskladiti sposobnosti poduzeća sa željama klijenata kako bi se postigli ciljevi obiju strana.

Zasad je važno da shvatite po čemu se marketinški koncept (koji se često naziva i “tržišnom orijentacijom”) razlikuje od marketinške funkcije, koja proučava kako se upravlja marketinškim miksom. Kod upravljanja marketinškim miksom koriste se razni alati i tehnike koji su na raspolaganju menadžerima kako bi se primijenio marketinški koncept.

Jednostavnosti radi, o njima se često piše i često ih se naziva “četiri P”. To su: proizvod, cijena, promocija i distribucija (eng. place – op. urednika). Danas mnogi stručnjaci uključuju i neke dodatne “P”, kao što su ljudi (eng. people – op. urednika) i procesi.

Međutim, ne možemo nikako govoriti o tome kako upravljati marketinškom funkcijom dok potpuno ne razumijemo samu ideju marketinga (marketinški koncept) pa ćemo se u ovom poglavlju baviti uglavnom tim pitanjem.

* Autor napominje čitatelju da će koristiti riječ “proizvod” u cijelom tekstu kako ne bi nepotrebno spominjao “usluge”, “neprofitne usluge”, “kapitalna dobra” i “maloprodaju”. Tekst se jednako odnosi na sve njih.

● Definicija:

Marketinški koncept, za razliku od marketinške funkcije, pretpostavlja da sve aktivnosti nekog poduzeća pokreće želja za zadovoljenjem potrebe klijenata.

Sposobnosti poduzeća

Definicija: ●

Postoje mnoge definicije marketinga i mnogo zbrke oko toga što je marketing. Sljedeća definicija bi to trebala pojasniti čitateljima:

Marketing je proces u kojem se:

- definiraju tržišta,
- određuju potrebe skupina (segmenata) klijenata unutar ovih tržišta,
- određuju ponude vrijednosti koja će zadovoljiti te potrebe
- obavještava sve one u organizaciji koji su odgovorni za isporuku tih vrijednosti te osigurava razumijevanja njihove uloge i ključnosti u ostvarivanju istih
- nadzire stvarno isporučene vrijednosti.

Kako bi taj proces bio djelotvoran, organizacije moraju biti potpuno usmjerene na potrošače.

Rekli smo da je **marketing** proces u kojem se sposobnosti poduzeća usklađuju s potrebama klijenata. U 4. poglavlju objasniti ćemo na što mislimo kad govorimo o potrebama klijenata. Ipak, prvo moramo razumjeti što to znači kad govorimo o sposobnostima poduzeća. Da bismo to bolje objasnili, zamislimo da smo postali tehnološki višak i da smo odlučili pokrenuti vlastiti posao.

Kao prvo, moramo utvrditi što uistinu možemo raditi. Kad pokušamo odgovoriti na ovo pitanje, ubrzo ćemo shvatiti da nas naša stvarna znanja i vještine jako ograničavaju na neka očita područja. Na primjer, bivši voditelj prodaje teško će se etablirati kao agent za nekretnine, a isto će tako agent za nekretnine teško postati konzultant za marketing. Naravno, osim ako obojica imaju potrebne vještine i znanja. Ako malo razmislite, vidjet ćete da isto vrijedi i kad osnivate poduzeće.

Mnogi su se poslovni krahanje dogodili zato što su poduzeća krenula u djelatnosti za koje nisu bila nimalo stručna.

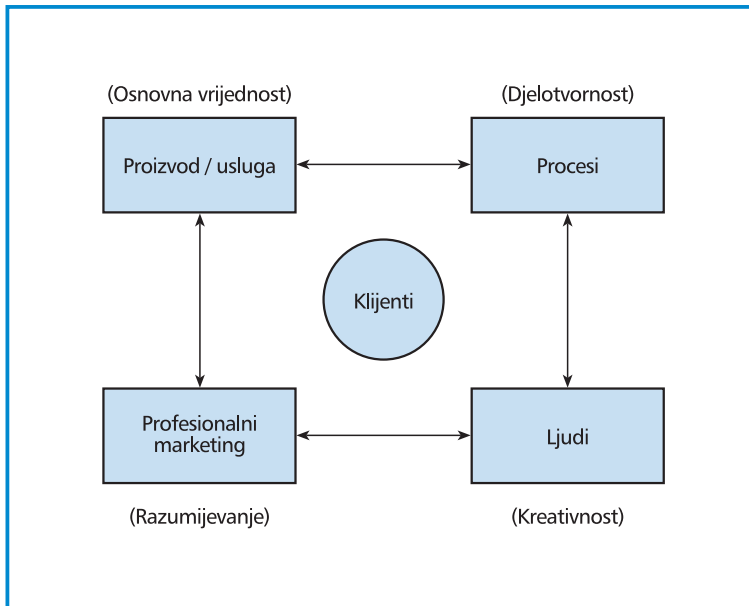
Jedan takav slučaj tiče se poduzeća koje je proizvodilo konektore za vojna i zrakoplovna tržišta. Kad su takva tradicionalna tržišta smanjila aktivnosti, poduzeće je proširilo svoju djelatnost na proizvodnju konektora za nekoliko industrijskih tržišta kao što su automobili, bijela tehnika i slično. Na nesreću, ta tržišta su se toliko razlikovala od onih na koje je poduzeće naviklo pa je ubrzo počelo gubiti novac. Poduzeće je nekoć proizvodilo konektore koji su bili vrlo složeni proizvodi za potrebe nekoliko potrošača visoke tehnologije, a sada je trebalo masovno proizvoditi jednostavne konektore za široko tržište. To je značilo proizvodnju za skladište i stvaranje zaliha na terenu. Također je značilo niske konkurentne cijene. Prodajne snage nisu se znale nositi s potrebama novih tržišta. Bili su navikli na nekoliko telefonskih poziva dnevno te na detaljne tehničke razgovore s kupcima, dok se sada od njih očekivalo da obave osam do devet poziva dnevno i da prodaju uz bok mnogim konkurentskim proizvodima. Nadalje, poduzeće jednostavno nije imalo pravi imidž da bi uspjelo na tržištu. Sve je to dovelo do teških financijskih gubitaka.

Pouka je jednostavna: svako poduzeće ima jedinstvenu grupu sposobnosti u obliku resursa i upravljačkih vještina pa zato možda i nije sposobno iskoristi-

ti sve mogućnosti tržišta jednako učinkovito, a time i jednako konkurentno, kao ostala poduzeća. Ukratko, ako želite poslovni uspjeh, obvezno morate uskladiti sposobnosti poduzeća i potrebe korisnika. Postat će vam jasnije da je tako kad počnemo detaljnije objašnjavati ulogu i prirodu marketinga.

Uloga marketinga u poslovanju

Istraživanja* su pokazala da uspjeh na dugi rok – pri čemu mislimo na stalan rast prihoda po dionici i kapitalne vrijednosti dionica – ovisi o četiri elementa, kako je prikazano na slici 1.1.



Slika 1.1.
Poslovni uspjeh

- 1 Izvrstan temeljni proizvod ili usluga, kao i s njima povezano istraživanje i razvoj. Jasno, marketing će jako utjecati na ovaj proces. To znači da poduzeća s prosječnim proizvodima zaslužuju prosječan uspjeh.
- 2 Izvrsno i moderno poslovanje na svjetskoj razini. To znači da je danas lako moguće da će vam se neučinkovitost osvetiti. Naravno, marketing bi trebao sudjelovati u definiranju operativne učinkovitosti u pojmovima

“Business Orientations and Corporate Success” [Poslovne orijentacije i korporativni uspjeh], Veronica Wong i John Saunders, Journal of Strategic Marketing, Vol.1, No.1, March 1993. “Marketing – The Challenge of Change. A major study into the future of marketing in British enterprises” [Marketing – izazov promjena. Opsežno proučavanje budućnosti marketinga u britanskim poduzećima], Chartered Institute of Marketing/Cranfield University School of Management Research Report, 1994.

zadovoljenja klijenata. Tamo gdje to korporativna kultura ne dopušta, kvaliteta često postaje sterilna aktivnost vezana uz ISO standarde.

Definicija:

ISO je skup međunarodnih standarda kvalitete.

3 Kultura što ohrabruje i proizvodi infrastrukturu unutar koje zaposlenici mogu biti kreativni i poduzetni u okvirima zadanih procedura poduzeća. Ljudi koji su dosadni i kojima je dosadno, ljudi koji znaju samo za slugansku poslušnost, daju prosječne ili ispodprosječne rezultate.

- 4 Stručni odjeli marketinga u kojima radi obučeno i stručno osoblje (a ne ljudi koji su propali na drugim funkcijama). To znači da poduzeća koja upošljavaju profesionalno obrazovane marketinške stručnjake s odgovarajućim iskustvom imaju daleko veće šanse za uspjeh nego ona u čijim odjelima marketinga radi svatko tko si umišlja da je stručnjak za tržište.

Ako uzmemo u obzir te sastojke, te prvenstveno korporativnu kulturu kojom ne dominiraju (zbog njezine prošlosti) ni proizvodnja ni operacije ni financije, vidimo da marketing kao funkcija pridonosi ostvarenju korporativnih ciljeva. Njegova glavna uloga je da utvrdi zadatke koje treba obaviti da se zadovolje različite skupine klijenata, i to tako da svatko u organizaciji zna kako pridonosi obavljanju tih zadataka.

Marketinška okolina

Proces usklađivanja o kojem smo već govorili događa se u onome što bismo mogli nazvati marketinškom okolinom, a to je milje u kojem posluje poduzeće. U toj okolini prvo upadaju u oči konkurenti, jer njihovi postupci vitalno utječu na ponašanje poduzeća.

Važno je ovo: obzirom da postupci konkurencije tako bitno utječu na naše vlastite odluke, potrebno je iznaći određeni način nadziranja konkurencije i ostalih elemenata okoline, te to ugraditi u proces donošenja odluka. U 11. poglavlju ćemo pokazati kako se to može učiniti.

Politička, fiskalna, gospodarska i pravna politika u zemljama gdje prodajemo robu također određuje što smijemo učiniti. Na primjer, inflacija smanjuje diskrecionu potrošačku moć, pa to može dovesti do opadanja tržišta. Zakoni o označavanju, pakiranju, oglašavanju, ekologiji itd. utječu na naše poslovanje, pa sve to moramo uzeti u obzir prilikom planiranja.

Tehnologija se stalno mijenja. Ne smijemo pretpostaviti da će naši klijenti uvijek tražiti naš sadašnji asortiman proizvoda. Na primjer, uvođenje nekapa-juće boje znatno je utjecalo na tržište boja, koje se oduvijek smatralo stabilnim. Ljudi su otkrili da mogu bojiti zidove, a da ne naprave nered te su “naposljetku” taj proizvod počela tražiti nova prodajna mjesta kao što su npr. supermarketi. To je dovelo do promjena u politici cijena, oglašavanja i distribucije. Možete zamisliti što se dogodilo proizvođačima boja koji su nastavili proizvoditi samo svoje stare proizvode te ih distribuirati samo na starim prodajnim mjestima.

Na sličan način je dolazak mikroprocesora promijenio kompjutersku industriju, što je porazno djelovalo na poduzeća kao što je IBM, koja su se predugo oslanjala na svoje prvenstvo u tehnici. Zanimljivo je da IBM sada uglavnom radi kao uslužno poduzeće sa slabim osloncem u hardveru.

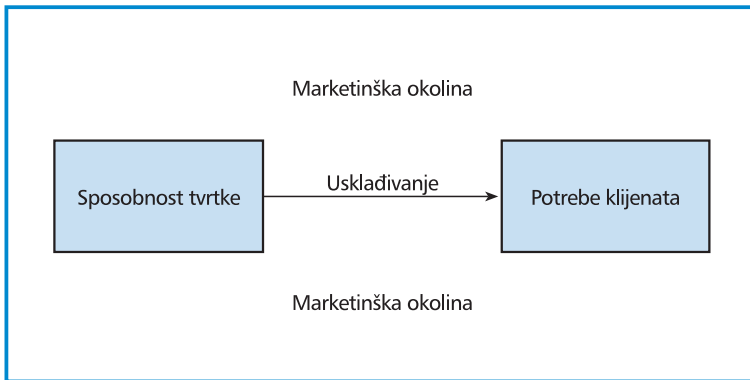
Kombinirane tehnologije su temeljito promijenile tradicionalne poslovne grane kao što su telekomunikacije, tiskanje, izdavaštvo, informacijske tehnologije i mnoge druge.

Stvar je u tome da ne možemo kontrolirati okolinu u kojoj poslujemo te da je ona dinamična. Stoga je moramo stalno pratiti, moramo biti spremni prilagoditi svoja sredstva i pristup tržištima.

Dakle, ono što smo nazvali “proces usklađivanja” ima tri sastavna dijela:

- Sposobnosti poduzeća
- Potrebe klijenata
- Marketinška okolina

To prikazuje dijagram na slici 1.2.



Slika 1.2.

Potrebe klijenata

Premda ćemo se ovom temom baviti u 4. poglavlju, ovdje ćemo ukratko obraditi potrebe klijenata kako bismo bolje razumjeli što je marketing.

Pitanje što kupac želi jest možda najveći kamen spoticanja u marketingu. Ljudi optužuju poduzeća da manipuliraju nevinim kupcima, potičući njihovu želju za stvarima koje im zapravo ne trebaju.

Da je zbilja tako, sigurno ne bi tako velik broj novih proizvoda propadao na tržištu! Činjenica je da ljudi oduvijek imaju neke potrebe, kao što je npr. zabava kod kuće. Tijekom vremena se mijenjao način kako ljudi zadovoljavaju tu potrebu. Na primjer, televizija se komercijalno održala samo zato što su ljudi trebali zabavu kod kuće, a ovo je bio novi način da se ta potreba ispuni.

Ali nećemo se zavaravati. Klijent na kraju ipak ima završnu riječ. Postoji mnogo različitih načina da se zadovolje potrebe klijenata, ali kad god ljudi imaju izbora, izabrat će onaj proizvod za koji smatraju da im pruža najveću korist po onoj cijeni koju su spremni platiti.

Obzirom da sve poslovne organizacije imaju troškove kad lansiraju proizvode ili usluge na tržište, to zapravo znači da je dobit, temeljem zadovoljstva kupaca, jedino mjerilo uspješnosti ili vrijednosti onoga što poduzeće čini.

Niska cijena, učinkovitost, kvaliteta (u smislu međunarodnih standarda kao što je ISO), kao i bilo koje drugo mjerilo, nisu kriteriji za uspjeh, jer nema smisla proizvoditi nešto jeftino, učinkovito ili savršeno ako to ljudi zapravo ne žele i ne kupuju.

Kako pri proizvodnji robe nastaju troškovi, potrebno je naći klijente koji će kupiti tu robu po dovoljno visokoj cijeni i u dovoljnim količinama (marža x promet) kako bi poduzeće pokrilo troškove i stvorila višak (ili dobit). Ekonomski je to nužno kako bi poduzeće moglo i dalje poslovati. Dakle, klijenti će kupiti ponuđenu robu jedino ako smatraju da ona ispunjava njihove potrebe.

Istraživanja u poslovnom sektoru su pokazala da je dugoročna profitabilnost izravno povezana sa sposobnošću poduzeća da razumije potrebe klijenata i pruži im određenu vrijednost. U poslovnim granama koje su ranije bile zaštićene od konkurencije, kao što su zrakoplovna industrija ili telekomunikacije, mnogi danas znaju da se održiva profitabilnost može dugoročno postići samo putem stalnog zadovoljenja klijenata.

U neprofitnom sektoru, zadovoljstvo klijenata je očigledno zamjena za profitabilnost. O ovom važnom pitanju više ćemo govoriti u 4. poglavlju, koje se tiče segmentacije tržišta.

Ukratko, svako poduzeće koje i dalje nudi nešto što dugoročno ima sve manju potražnju, na kraju će propasti ako nije spremno uvesti promjene kako bi imalo više sluha za ono što tržište traži. Bilo bi još gluplje kad bi vlada ili nadređeno poduzeće sufinanciralo takvu operaciju, jer znamo da je ekonomski neisplativo proizvoditi ono što ljudi više ne žele, posebice kad će ljudi nabaviti u inozemstvu ono što ne mogu kupiti u domovini.

Isto rasuđivanje vrijedi i za one koji stalno savjetuju povećanje produktivnosti kao jedini odgovor na ekonomske probleme. Nažalost, svaka dodatna

proizvodnja bi najvjerojatnije završila na skladištu, osim ako ljudi uistinu ne žele ono što se proizvodi.

Naravno, stvari bi drukčije stajale kad bi to bio samo privremeni pad potražnje, ali to se “nažalost” rijetko događa, jer su tržišta dinamična i moramo naučiti kako se prilagoditi i mijenjati u skladu promjenama na tržištu.

Kod pitanja što klijenti žele morate znati da rijetko postoji nekakva stvar koja se zove “tržište”. Za početak, jasno je da proizvode kupuju klijenti, a ne tržišta. Tržište je običan skup klijenata koji dijele slične potrebe i želje. U praksi, većina tržišta se sastoji od nekoliko podtržišta, od kojih je svako različito. Na primjer, tržište zrakoplovnog prijevoza sastoji se od prijevoza putnika i tereta. Putnički avioprijevoz se, nadalje, može podijeliti na posjete prijateljima i rodbini, putovanja visokog profila (poslovna putovanja), čarter–letove itd. Ako ne znate potrebe ovih vrlo različitih grupa klijenata, nećete moći pružiti željene usluge po prihvatljivoj cijeni.

Naravno, nije sve tako jednostavno pa smo zato cijelo 4. poglavlje posvetili tom vrlo važnom aspektu onoga što zovemo “segmentacija tržišta”. Međutim, zasad je dovoljno da znate da je u marketinškom upravljanju najvažnija sposobnost da odredimo skupine želja klijenata koje naše poduzeće može profitabilno zadovoljiti.

Marketinški miks

Kao što smo već rekli, upravljanje marketinškim miksom uključuje korištenje alata i tehnika marketinga. Stoga, da bi se odigrao odgovarajući proces, trebaju nam informacije. U 11. poglavlju opširnije ćemo objasniti vanjske i unutrašnje tokove marketinških informacija (marketinško istraživanje) te upravljanje bazama podataka.

Kad smo saznali što potrošači žele, moramo razviti proizvode ili usluge koji će zadovoljiti te želje. To je poznato kao “upravljanje proizvodima”, o čemu govorimo u 5. poglavlju. Očito je da moramo odrediti cijenu za svoje proizvode, o čemu govorimo u 9. poglavlju.

Također, moramo obavijestiti klijente o svojim proizvodima, jer možemo biti sigurni da nam klijenti neće sami doći na vrata da bi kupili što god mi proizvodili. Ovdje moramo razmotriti sve oblike komunikacije, posebice oglašavanje, osobnu prodaju te unapređenje prodaje. O tome ćemo govoriti u 7. i 8. poglavlju.

Sada nam preostaje samo da naše proizvode isporučimo klijentima, čime ćemo svom proizvodu dati korisnost vremena i mjesta. Distribuciju i usluživanje klijenata opisujemo u 10. poglavlju.

Na kraju trebamo razmotriti kako sve to povezati u marketinški plan. Ova zadnja točka je tako važna da smo sljedeća dva poglavlja posvetili procesu marketinškog planiranja.

Što je marketing – površinski sjaj ili suština?

Nažalost, stanje marketinga je takvo da nakon gotovo pedeset godina marketinškog obrazovanja još uvijek vlada veliko neznanje glede toga što je marketing.

Funkcija (ili odjel) marketinga nikad nije bila niti će ikad biti učinkovita u poduzeću koje je okrenuto tehnici, proizvodnji, operacijama ili financijama. Takva poduzeća su već odavno usvojila rječnik marketinga i premazala se vanjskim sjajem marketinške terminologije.

Primjer iz prakse Tako su neke od glavnih banaka u ulici High Street potrošile cijelo bogatstvo na upošljavanje marketinških stručnjaka, često ih uzimajući iz vrlo dinamičnog sektora robe široke potrošnje. Zatim su platile skupo televizijsko oglašavanje te stvorile mnoštvo proizvoda, brošura i prospekata. Međutim, većina klijenata još uvijek teško razlikuje glavne igrače (pa gdje je onda komparativna prednost?) i ne zna radno vrijeme poslovnica.

Je li to marketing, u smislu da se potrebe klijenata poznaju i ispunjavaju bolje od konkurencije, ili je to samo novo ime za staromodnu prodaju, gdje pokušavamo uvjeriti klijente da kupe ono što im želimo prodati, i to tako da mi odredimo način, vrijeme i mjesto prodaje?

Kompjuterska industrija daje nam još jasnije primjere. Ona je godinama koristila riječ “marketing” za raznorazne stvari, dok je nastojala uvjeriti klijente da kupe sve složenije proizvode njihove tehnologije. Najmanje jedan proizvođač hardvera je svoje direktore područne prodaje nazivao “direktorima marketinga” kako bi stvorio iluziju da ima lokalni proces u kojem razumije potrebe klijenata i reagira na njih. Nakon što je poharana recesijom, opadanjem i velikim gubicima, ova poslovna grana tek sad prolazi kroz porođajne muke marketinga i počinje temeljito mijenjati način poslovanja.

Do zbrke oko marketinga uglavnom dolazi zbog:

1. *Brkanja s prodajom*

Jedan direktor je na početku nekog seminara u Sydneyju agresivno najavio: “Moje poduzeće nema vremena za marketing dok se prodaja ne popravi!” Brkanje s prodajom je još uvijek jedna od najvećih zapreka koje treba rijeći.

2. *Brkanja s upravljanjem proizvodima*

Mnogi još vjeruju da je za uspjeh poduzeća dovoljno da se proizvodi dobar proizvod pa ih nećete uvjeriti u suprotno ni ako im spomenete Concorde, Sinclairov C5, EMI Scanner, kao i tisuće drugih briljantnih proizvoda u zadnjih trideset godina čiji su vlasnici ili izumitelji bankrotirali.

3. *Brkanja s oglašavanjem*

I ovo je vrlo popularna greška. Povijest biznisa je prepuna primjera kao što su Dunlop, Woolworths i British Airways, koji su dobivali nagrade za briljantne oglasne kampanje, ali nisu davali ono što su oglašavali pa su se tek onda sjetili zaposliti profesionalne menadžere. Mnoga poduzeća koja imaju duboko ukorijenjene marketinške probleme još uvijek ih pokušavaju riješiti bacanjem novca na oglašavanje.

4. *Brkanja s usluživanjem kupaca*

Sindrom “Želim vam ugodan dan!” još uvijek vlada u mnogim zemljama svijeta, a potekao je iz popularne knjige “In Search of Excellence” [Potraga za vrhunskom kvalitetom] Petersa i Watermana (Warner Books, 1982.). Naravno, danas mnoga poduzeća znaju da nije dovoljno naučiti osoblje da se lijepo ophodi ako imate krivu osnovnu ponudu. Na primjer, u mnogim željezničkim poduzećima diljem svijeta mnogo je važnije stići na vrijeme nego biti ljubazno uslužen! “K vragu, nemoj mi slati rođendanske čestitke, nego se javi kad te zovem!” – to je iskreni krik s kojim će se mnogi složiti.

Dakle, jasno je da su vjerojatno u krivu oni koji tvrde kako je “oštrica” (tj. osobna prodaja) jedina važna stvar u marketingu.

Prodaja je samo jedan vid komunikacije s klijentima. Ako kažete da je to jedina bitna stvar, zanemarili ste upravljanje proizvodima, formiranje cijena, distribuciju i ostale oblike komunikacije čija je svrha profitabilna prodaja. Prodavanje je samo jedan dio ovog procesa, u kojem se zapravo sklapa transakcija. To je zadnji korak marketinškog procesa, koji će biti uspješan jedino ako ste pravilno upravljali svim ostalim elementima marketinškog miksa. Zamislite da nastojite prodati konja koji nema četiri noge! Otkriti što potrošači žele, razviti proizvode koji ispunjavaju te želje, utvrditi cijene u skladu s ponuđenom koristi, uspostaviti distribuciju, uspješno komunicirati s ciljnim tržištem – što više pozornosti posvetimo ovim stvarima, to je veća vjerojatnost da ćemo sklopiti ugovor u procesu osobne prodaje.

Također su naivni oni koji misle da je marketing samo oglašavanje, jer je sad već jasno da je oglašavanje samo jedan vid komunikacije. Mnoga poduzeća uludo bacaju sredstva na oglašavanje jer nisu pravilno definirala ciljno tržište.

Na primjer, jedno poduzeće za javni prijevoz potrošilo je četvrt milijuna funti oglašavajući kako su pouzdane njihove autobusne linije, a javnost je sve manje koristila njihove autobuse jer je nekako zaključila da se tim autobusi-

ma vozi radnička klasa! To je klasičan primjer gdje poduzeće vjeruje da će oglašavanje povećati prodaju bez obzira koju poruku nosi. Da su dobro istražili tržište, mogli su odlučiti do koje granice i na koji način iskoristiti oglašavanje kako bi iskorijenili postojeću predrasudu. Ovako je poduzeće potrošilo pravo bogatstvo govoreći ljudima nešto što je uglavnom bilo nevažno!

U praksi, mnoga poduzeća troše na oglašavanje više kad im posao ide dobro, a manje kad im ide loše. Rezanje proračuna za oglašavanje često se smatra laganim načinom da se popravi račun dobiti i gubitka kad poduzeće ima dobit ispod planirane vrijednosti. Ovu tendenciju potiče činjenica da se to može izvesti bez očiglednog i izravnog negativnog učinka na prodaju. Nažalost, to je još jedan klasičan primjer krivog shvaćanja marketinga i “posebice” uloge oglašavanja. Tu se vjeruje da prodaja uzrokuje oglašavanje! Također su izuzetno naivni oni koji misle da se uspješnost oglašavanja može mjeriti prema prodaji, jer je to samo jedan dio ukupnog marketinškog procesa.

Što klijent želi?

Moramo se upitati što uistinu znače riječi “otkriti što klijent želi”, koje se pojavljuju u većini definicija marketinga. Naravno, u stvarnosti je većina unapređenja glede zadovoljstva klijenata temeljena na napretku tehnologije. Na primjer, čudesan tehnološki napredak do kojeg je došlo zbog svemirskog programa u Houstonu, kad su Amerikanci poslali dva čovjeka da stupe na Mjesec, stvorio je tisuće prigoda za komercijalno korištenje. Marketing je nalazio komercijalnu primjenu za tehnologiju.

Naravno, istina glasi da postoje dvije vrste istraživačkog rada:

- Istraživanje vođeno tehnologijom
- Istraživanje vođeno tržištem

Programi vođeni tehnologijom, koji se odvijaju u znanstvenim zajednicama i laboratorijima diljem svijeta, stvaraju prigode za komercijalnu primjenu.

Primjer iz prakse

Programi vođeni tržištem, kojima se bavi većina poduzeća, stvaraju postupan i ponekad skokovit napredak u osobinama proizvoda. Obje vrste programa su korisne. Programi vođeni tehnologijom postali su trendovski i popularni zbog poduzeća kao što je 3M, koja tvrde da ohrabruju i institucionaliziraju znanstvena istraživanja koja nisu unaprijed fokusirana. Tako su nastale razne nove poslovne grane i proizvodi, od kojih su najpoznatiji ljepljivi papirići “Post-It”.

Ipak, najvažnije je zapamtiti da klijenti zapravo ne znaju što žele! Oni žele samo neki bolji način rješavanja svojih problema pa je jedan od glavnih zadataka marketinga temeljito upoznati klijente i njihove probleme kako bismo stalno smišljali načine da im olakšamo život. Hoćemo li to napraviti slobodnim ili usmjerenim istraživanjem? To nije toliko važno – važniji je krajnji rezultat.

Postoji li razlika između poslovnog marketinga, marketinga proizvoda konačne potrošnje i marketinga usluga?

Glavne ideje marketinga su univerzalne, bez obzira želite li prodati pećnice, police osiguranja ili margarin. Ipak, ponekad dolazi do problema kad nastojimo uvesti marketinške ideje u uslužnim poduzećima i poduzećima koja proizvode industrijska dobra.

Usluga se ne može odrediti na isti način kao proizvod, jer nema mjerljivih fizičkih dimenzija koje se mogu mjeriti. Dakle, kad se kupuje usluga, vrlo je važno povjerenje kupca, jer će kupac upoznati kvalitetu i rezultate usluge tek nakon što je ona obavljena. Uglavnom iz tog razloga, prodavač koji ustvari prodaje neku uslugu očigledno postaje dio usluge, jer je to jedan od glavnih načina da se procijeni potencijalna učinkovitost usluge. Osim toga, usluga se ne može izraditi unaprijed i uskladištiti kako bi se kasnije prodala. Bez obzira na sve to, načela marketinga vrijede za usluge posve jednako kao za proizvode, osim nekih razlika u naglascima.

Industrijska dobra su ona dobra koja se prodaju industrijskim poduzećima, institucijama ili vladi, kako bi se ugradila u njihove proizvode, ponovno prodala ili koristila za njihovo vlastito poslovanje. Glavne vrste industrijskih dobara su sirovine, komponente, kapitalna dobra te proizvodi i oprema za održavanje, popravke i operacije.

Neke industrijske zemlje su u zadnjih četrdeset godina izgubile drastični udio na svjetskom tržištu, ali ne zato što bi njihovi proizvodi bili lošiji od proizvoda drugih zemalja, nego zato što ih nisu plasirali tako uspješno kao konkurencija, što potvrđuju mnogi podaci iz vlada, sveučilišta i trgovinskih institucija.

To se, između ostaloga, događa zato što mnoga poduzeća za industrijsku potrošnju naivno vjeruju da se ovdje radi prvenstveno o proizvodnji dobro izrađenih proizvoda. Dapače, neka poduzeća se brinu samo kako će dobro napraviti proizvod, iako svi podaci vode do zaključka da se konačan izbor češće donosi na temelju drugih razloga. Ta poduzeća nisu shvatila kako su važni segmentacija tržišta (o kojoj ćemo govoriti u 4. poglavlju), tržišni udio, usluživanje, reputacija i neke druge stvari, a to

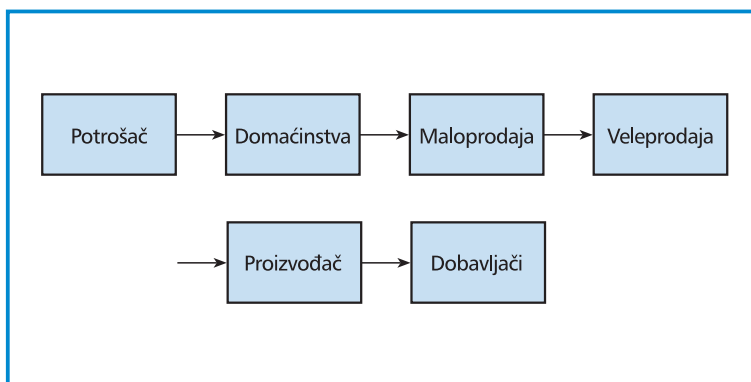
Neshvaćanje važnosti segmentacije tržišta jest glavni razlog za neuspješno konkuriranje na svjetskim tržištima.

je glavni razlog zašto nisu uspješno konkurirala na tolikim svjetskim tržištima. Izrađivati ono što smatraju dobrim proizvodima i onda davati te proizvode prodaji da ih se riješi – to jednostavno nije dovoljno.

Bez obzira što se čini da posao inženjera nosi sa sobom određeni status koji im ponekad priječi da razmatraju pitanja marketinga, ipak je činjenica da je marketing težak na mnogim industrijskim tržištima. Zato menadžeri neizbježno rade samo one stvari koje razumiju. Na primjer, potražnja za svim industrijskim proizvodima temelji se na potražnji za potrošačkim proizvodima, zbog čega je odlučivanje onda još nesigurnije te je vrlo teško prognozirati.

Slika 1.3. pokazuje kako poduzeće ima sve manje kontrole nad potražnjom što je udaljenije od eventualnog potrošača. Uzmite na primjer pivovare. One mogu izravno komunicirati s potrošačima, a poduzeće koje im gradi pogone (još više njegovi dobavljači) u osnovi također ovisi o krajnjim potrošačima, ali manje utječe na njihovo ponašanje.

Osim toga, informacije o industrijskim tržištima nisu odmah na raspolaganju kao na tržištima široke potrošnje pa je teže izmjeriti kako se mijenja tržišni udio. Postoje i druge poteškoće koje otežavaju marketing u industrijskom području.



Slika 1.3.

Nažalost, mnoga poduzeća žele riješiti taj problem zapošljavanjem “čovjeka za marketing”, kojeg onda puste da radi na marketingu. Ali sada je već očigledno da takvo rješenje ne može uspjeti. Ako želimo da marketinški koncept proradi, moraju ga razumjeti i primijeniti svi menadžeri u poduzeću, a ne samo menadžer za marketing. Inače će se svi ponašati kao i prije, a čovjek zadužen za marketing ubrzo će postati neuspješan.

Ipak, iako smo naglasili razne stvari, opet zaključujemo da i ovdje vrijede potpuno ista načela marketinga.

Treba li vam odjel za marketing?

Sada napokon dolazimo do pitanja treba li poduzeće imati odjel marketinga.

Nije nužno da imate formalni odjel za marketing koji služi za analizu, planiranje i kontrolu procesa tržišnog usklađivanja. To pogotovo vrijedi za mala poduzeća bez mnogo odjela, gdje glavni direktor dobro poznaje potrebe klijenata. Čak i u velikim poduzećima nije nužno imati sektor marketinga, jer se upravljanje proizvodima može prepustiti inženjerima, cijenama se mogu baviti računovođe, distribuciju mogu voditi specijalisti za distribuciju, a prodaju i oglašavanje može obavljati voditelj prodaje.

Ipak, ovaj pristup nas izlaže očiglednim opasnostima. Tehničari često previše naglašavaju fizičke vidove proizvoda; računovođe se obično previše bave troškovima umjesto tržišnim vrijednostima; ljudi u distribuciji mogu izvrsno ostvariti ciljeve vezano uz zalihe i istovremeno zanemariti druge, važnije vidove poslovanja, kao što je usluživanje klijenata; prodaja i promocija često se obavljaju na način koji nije u skladu s općim ciljevima poduzeća.

Kad poduzeće ima sve širi asortiman proizvoda i sve više vrsta klijenata te kad rastu pritisci konkurencije i problemi okoline, često se javlja potreba da se upravljanje marketingom organizira u jednu središnju kontrolnu funkciju, inače postoji opasnost da dobijete proizvod koji je tehnički savršen, a komercijalno katastrofalan.

Profesionalna poduzeća moraju vrlo pomno osmisliti odgovarajući oblik organizacije marketinga. Na primjer, poslovne škole za poslijediplomsku naobrazbu oduvijek koriste odjel za marketing kako bi se promovirale i kako bi koordinirale informacije. Iako im taj sektor olakšava razvoj strategije, glupo je misliti da stvara strategiju. Neka druga uslužna poduzeća imaju središnju marketinšku funkciju koja stvara sustave što omogućuju drugima da se uspješno bave marketingom, ali odjel za marketing takvih poduzeća ne bavi se marketingom.

Postoje očiti razlozi za to. Ako želimo da pojam “marketing” obuhvati sve djeelatnosti koje se tiču stvaranja i zadovoljenja potražnje, kao i podatke vezane uz to, jasno je da se veći dio marketinga odvija unutar svih vrsta pružanja usluga i kontakata s klijentima. Dakle, marketing odražava taj proces pa nema smisla reći da se marketingom bave samo oni ljudi u poduzeću koji spadaju u odjel marketinga.

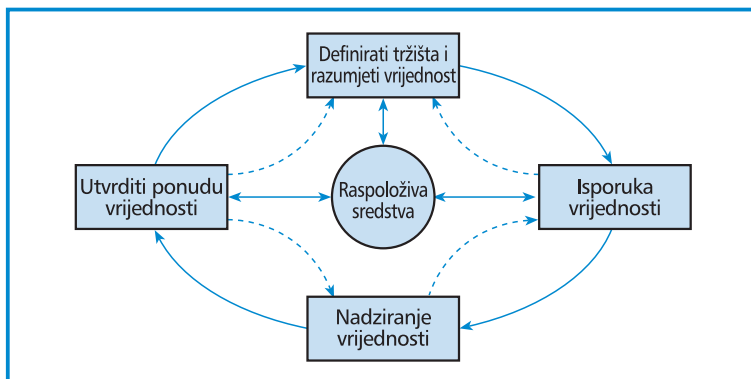
Alan Mitchell, novinar-suradnik u listu Marketing Business, rekao je: “Ako kažete da je odjel marketinga odgovoran za marketing, to je kao da kažete da je samo jedan član obitelji odgovoran za ljubav.”

Bilo bi jednako besmisleno kad biste rekli da se odjel ljudskih resursa treba baviti upravljanjem ljudima, dok svi drugi menadžeri u poduzeću nemaju nikakve veze s ljudima. Isto vrijedi za financije i sustave informiranja. Dapače, upravo takvo kratkovidno razdvajanje funkcija uvalilo je u nevolje mnoga poduzeća koja su danas neuspješna.

Nema smisla reći da se marketingom bave samo oni ljudi u poduzeću koji spadaju u odjel marketinga.

Važno je tko je odgovoran za marketing u poduzeću, ali još je važnije kakva je marketinška orijentacija poduzeća, tj. u kojoj je mjeri čitavo poduzeće svjesno koliko je važno da se utvrde potrebe skupina klijenata i da se svi resursi poduzeća organiziraju kako bi zadovoljili te potrebe i zaradili.

Kad se uzme u obzir definicija marketinga koju smo naveli, na slici 1.4. dajemo dijagram te definicije, na koji ćemo se vratiti kasnije.



Slika 1.4.

Pitanja za primjenu

1. Opišite što, po vašem mišljenju, marketing znači u vašem poduzeću.
2. Opišite ulogu vašeg odjela za marketing, ako ga imate.
3. Ako nemate odjel za marketing, opišite kako se donose odluke za sljedeće:
 - Proizvod
 - Cijenu
 - Razinu usluživanja kupaca
 - Fizičku distribuciju
 - Oglašavanje
 - Unapređenje prodaje
 - Prodajne snage
 - Informacije o tržištima
4. Na koji način činite razliku između marketinga, promocije i prodaje u vašem poduzeću?
5. Smatrate li da su vaši proizvodi ono što tržište želi ili ono što vi želite proizvoditi?
6. Kad počinjete planirati, napravite li prvo prognozu prodaje i zatim proračun ili prvo postavite marketinške ciljeve koji se zasnivaju na temeljitoj provjeri prošlogodišnjih rezultata? Ako kod vas vrijedi prvi slučaj, opišite zašto mislite da je bolji od drugoga.

Pregled 1. poglavlja

Marketinški koncept

To je prodaja proizvoda ili usluga za koje postoji poznata potražnja klijenata, za razliku od prodaje onoga što poduzeće rado proizvodi. Kad se usmjeri na klijente i njihove potrebe, poduzeće ima veće mogućnosti zarade. U tom slučaju se kaže da je poduzeće vođeno tržištem ili da ima "tržišnu orijentaciju".

Krenite na vježbu 1.1.

Sposobnosti poduzeća

Poduzeće neće biti jednako dobro u svemu. Imat će određene jakosti i slabosti. Pametno poduzeće nastoji pronaći potrebe klijenata koje najbolje odgovaraju njegovim jakostima, bez obzira je li to njegov asortiman proizvoda, odnosi s klijentima, tehnička stručnost, fleksibilnost ili nešto drugo. U postupku usklađenja neizbježno dolazi do kompromisa, ali uspješno poduzeće nastoji iskoristiti svoje jakosti i smanjiti slabosti.

Krenite na vježbu 1.2.

Marketinška okolina

Nijedno poduzeće ne radi u vakuumu; oko njega je okolina koja sadrži sve njegove postojeće i potencijalne klijente i konkurente, ali i mnoge čimbenike koji su izvan njegove kontrole. Kad se okolina mijenja u smislu

- potreba klijenata
- mode
- tehnologije
- brige za okolinu
- zakona
- gospodarske klime
- konkurencije itd.

onda je poduzeće suočeno s novim prilikama i opasnostima. Ako želi biti uspješno, poduzeće mora pratiti stanje u okolini.

Krenite na vježbu 1.3.

Pitanja koja postavljaju poduzeća

1. *Razlikuje li se marketing proizvoda od marketinga usluga?*
Središnje ideje marketinga vrijede svugdje.
2. *Što klijenti žele?*
Oni ne znaju uvijek što žele, ali razgovori s njima i pametna istraživanja mogu pomoći da se odgovori na ovo pitanje.
3. *Trebamo li se gnjaviti marketingom?*
Neke su poduzeća vrlo uspješna jer imaju sreće. Našla su se na pravom mjestu u pravo vrijeme. Većina ostalih poduzeća mora planirati marketing.

Krenite na vježbu 1.4.

4. *Treba li nam odjel za marketing?*
Ne nužno. To ovisi o veličini i složenosti asortimana proizvoda i usluga vašeg poduzeća. Što je asortiman složeniji, to je teže koordinirati djelatnosti i "uskладiti" poduzeće s klijentima.

Vježbe

Uvod u vježbe 1. poglavlja

Ove vježbe će vam omogućiti da istražite načine gledanja na marketing. Pomoću vježbe 1.1. možete procijeniti svoja uvjerenja o marketingu; ostale vježbe se mogu primijeniti na vaše poduzeće.

Vježba 1.1. Tržišna orijentacija

Dolje smo naveli razne definicije marketinga koje su se pojavile u knjigama i časopisima tijekom zadnjih dvadesetak godina. Pomno ih pročitajte i na komadiću papira napišite brojeve definicija koje najbolje izražavaju vaše stavove.

Iako možete izabrati koliko god definicija hoćete, pokušajte ograničiti izbor na najviše devet-deset definicija.

1. “Planiranje i izvršenje svih vidova i djelatnosti nekog proizvoda, tako da se najbolje utječe na klijenta, da se dobije najveća potrošnja po najboljoj cijeni i da se time stvori najveća dugoročna dobit.”
2. “Odlučiti što klijent želi, pobrnuti se da se to napravi, distribuirati i prodavati uz zaradu.”
3. “Marketing gleda na potrošnju kao na demokratski proces u kojem potrošači imaju pravo izabrati kandidate koje žele. Biraju ih tako što novcem glasuju za one koji daju robu ili usluge koje ispunjavaju njihove potrebe.”
4. “Planiranje, izvršenje i procjena vanjskih čimbenika koji su vezani uz ciljeve zarade nekog poduzeća.”
5. “Prilagoditi sve djelatnosti nekog poduzeća potrebama klijenata ili mogućih klijenata.”
6. “...marketing želi zadovoljiti potrebe klijenata pomoću određenog proizvoda i svega što je vezano uz izradu, isporuku i potrošnju tog proizvoda.”
7. “Sveukupan sustav povezanih poslovnih aktivnosti koje su osmišljene za planiranje, određivanje cijena, promociju i distribuciju proizvoda i usluga postojećim i potencijalnim klijentima.”
8. “(Marketing je) svijet biznisa viđen iz perspektive konačnog rezultata, tj. iz perspektive klijenta. Briga i odgovornost za marketing moraju vladati u svim područjima poduzeća.”
9. “Aktivnost koja je sposobna biti stalno u dodiru s potrošačima poduzeća, istraživati njihove potrebe i izgraditi program komunikacija kako bi izrazila ciljeve poduzeća.”
10. “Menadžerska funkcija koja organizira i vodi sve poslovne djelatnosti vezane uz procjenu i pretvaranje kupovne moći klijenata u konkretnu potražnju za određenim proizvodom ili uslugom te uz prenošenje proizvoda ili usluge do krajnjeg klijenta ili korisnika kako bi se ostvarila željena zarada ili drugi ciljevi koje je postavilo poduzeće.”
11. “Marketinški koncept naglašava da je za uspješno korporativno planiranje i kontrolu od ključne važnosti pratiti okolinu u koju se daje ponuda, ali i potrebe klijenata, kako bi proces funkcionirao onoliko djelotvorno koliko je ljudski moguće.”
12. “Organizacija i izvršenje onih poslovnih aktivnosti koje olakšavaju razmjenu dobara i usluga između proizvođača i korisnika.”

13. “To je sljedeći proces: 1) utvrđuju se potrebe klijenata, 2) te se potrebe konceptualiziraju u pojmovima sposobnosti poduzeća da proizvede, 3) pripočavanje takve konceptualizacije odgovarajućim centrima moći u poduzeću, 4) konceptualizacija rezultirajućeg outputa u pojmovima ranije utvrđenih potreba klijenata 5) pripočavanje takve konceptualizacije klijentima.”
14. “U tržištem vođenom poduzeću sve bi aktivnosti – od financija i proizvodnje do marketinga – trebale biti usmjerene na profitabilno zadovoljenje klijenata.”
15. “Obavljanje onih poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju tijek robe od proizvođača do potrošača ili korisnika.”
16. “Vještina prepoznavanja i ispunjavanja potreba klijenata kako bi se ostvarila najveća dobit po jedinici kapitala uloženog u poduzeće.”
17. “Ekonomski proces kojim se roba i usluge razmjenjuju, a njihova vrijednost se određuje, u obliku novčanih cijena.”
18. “Obavljanje poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju tijek proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača kako bi se ispunili ciljevi poduzeća.”
19. “Cilj marketinga je spriječiti gomilanje zaliha koje se sporo obrću.”
20. “Proces kojim se razumijevaju tržišta i sadašnje i buduće vrijednosti koje traže različite skupine unutar tih tržišta, kojima se te vrijednosti pripočavaju svim funkcijama poduzeća koje imaju utjecaja na klijente te kojima se mjeri stvarno isporučena vrijednost.”

Bodovi za vježbu 1.1.

Sada kada ste odabrali određeni broj definicija s kojima se slažete, da biste izračunali svoj rezultat, u sljedećoj tablici zaokružite brojeve vaših izabranih definicija. Onda pobrojite koliko ste definicija zaokružili u svakoj skupini i unesite te brojeve u prazne kućice na kraju retka.

Skupina A	1	2	4	7	10	12	15	17	18	19	
Skupina B	3	5	6	8	9	11	13	14	16	20	

Na primjer, ako ste izabrali definicije 1, 5, 7, 11, 14, 16 i 18, upisat ćete broj 3 na kraju skupine A (jer tamo imate tri broja: 1, 7 i 18) te broj 4 na kraju skupine B (jer tamo imate četiri broja: 5, 11, 14 i 16).

Tumačenje vježbe 1.1.

Ako proučite definicije, ustanovit ćete da se definicije u skupini A razlikuju od definicija u skupini B prvenstveno po tome što definicije u skupini B nedvosmisleno kažu da treba upoznati i ispuniti potrebe klijenata i graditi sustave prema tom načelu. To se općenito prihvaća kao prava marketinška orijentacija te se primjenjuje kroz cijelu ovu knjigu o marketingu.

Definicije iz skupine A ne naglašavaju toliko klijente (osim kad treba odlučiti što klijenti žele, ili kad treba utjecati na klijente, tj. nešto raditi klijentima) koliko sustave i profitne ciljeve poduzeća. Dakle, možemo reći da definicije iz skupine A imaju tradicionalniji pogled na poslovanje. Prema tome, što imate više odgovora iz skupine B i manje iz skupine A, to imate jaču marketinšku orijentaciju i to ćete lakše prihvatiti ideje koje iznosimo u ovoj knjizi.

Ne zaboravite da je to samo vaša osobna orijentacija prema marketingu, koja nema veze s vašim poduzećem.

Vježba 1.2. Sposobnosti podu- zeća i postupak usklađivanja

1. Razmislite o nedavnoj prošlosti svojeg poduzeća, recimo o zadnjih pet godina. Po vašem mišljenju, koje su ključne jakosti u tom razdoblju dovele poduzeće do njegova sadašnjeg položaja?
 - a) Popišite te jakosti dolje. Napomena: Ako je poduzeće malo, među prednostima možete navesti ključne ljude. Ako navedete neku osobu, opišite kako ona konkretno pridonosi poduzeću, npr. voditelj prodaje – njezini/njegovi kontakti u ovoj poslovnoj grani.
 - i. _____
 - ii. _____
 - iii. _____
 - b) Po vašem mišljenju, koje su trenutačno vaše tri glavne slabosti?
 - i. _____
 - ii. _____
 - iii. _____
2. Ako opet gledamo zadnjih pet godina, je li vaše poduzeće napredovalo ili nazadovalo u usklađivanju svojih jakosti s klijentima i poslovnom okolinom?

Ovdje često djeluju i pozitivne i negativne sile.

 - a) Zabilježite čimbenike koji su doveli do napredovanja:
 - b) Zabilježite čimbenike koji su doveli do nazadovanja:

Iz ove vježbe još ne morate izvoditi nikakve određene zaključke, iako će vam kasnije u knjizi vjerojatno dobro doći da se vratite na ove podatke.

Vježba 1.3. Marketinška okolina

- Kasnije ćete detaljnije proučiti marketinšku okolinu. Sada razmotrite poslovanje svojeg poduzeća u zadnjih pet godina i odgovorite na ova pitanja:
1. Koje su tri najvažnije prilike u okolini pripomogle uspjehu/sadašnjem stanju vašeg poduzeća?
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
- Pored svake prilike upišite bodove u zagrade koristeći ljestvicu od 1 do 10 (gdje 10 znači da je dotična prilika izuzetno značajna).

2. Koje su tri najvažnije opasnosti djelovale protiv poduzeća u tom razdoblju i kočile njegov uspjeh?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Opet bodujte opasnosti prema ljestvici od 1 do 10 kao gore.

3. Razmislite o onome što ste napisali gore i procijenite hoće li rasti ili padati važnost tih prilika i opasnosti, ili se možda javljaju neke nove. Ovdje upišite bilješke, gledajući npr. sljedeće tri godine.

Prilike → _____

Opasnosti → _____

Niti iz ove vježbe ne morate izvoditi nikakve određene zaključke, iako će vam kasnije u knjizi vjerojatno dobro doći da se vratite na ove podatke.

Pored svake tvrdnje upišite kvačicu u stupac koji najbolje opisuje situaciju u vašem poduzeću.

Vježba 1.4.
Marketinški kviz*

	Vrlo točno	Točno	Ne znam	Netočno	Vrlo netočno
1. a) Naš povrat na uloženi kapital je zadovoljavajući. b) Imamo jake pokazatelje da će tako ostati i idućih pet godina. c) Detaljna analiza pokazuje da se zarada vjerojatno ne može znatno povećati.					
2. a) Naš tržišni udio se ne smanjuje. b) To je činjenica zasnovana na objektivnim pokazateljima. c) Postoje objektivni pokazatelji da će tako i ostati.					
3. a) Imamo sve veći promet. b) Promet raste brže od inflacije. c) Ali ne na račun profitabilnosti.					
4. Znam za sigurno da naša prodajna organizacija smije gurati manje profitabilne proizvode na račun profitabilnijih, osim ako za to ne postoji jako racionalan razlog.					

* Prilagodio profesor Malcolm McDonald prema anketi koju su osmislili Harry Henry Associates 1971. godine.

	<i>Vrlo točno</i>	<i>Točno</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Netočno</i>	<i>Vrlo netočno</i>
5. a) Razumijem zašto je poduzeće tako poslovalo tijekom zadnjih pet godina. b) Znam (a ne samo priželjkujem) kamo se kreće u sljedećih pet godina.					
6. a) Vrlo sam zadovoljan jer radimo ono što tržište želi, a ne ono što najradije proizvodimo. b) Naše funkcionalne strategije (kao što su proizvodnja, financije, IT, ljudski resursi, operativa, istraživanje i razvoj itd.) zasnivaju se na jasnom poznavanju vrijednosti koje traže kupci, a ne na funkcionalnim razlozima koji su prilagođeni nama. c) Zadovoljan sam što ne koristimo kratkoročne taktike koje štete našim dugoročnim interesima.					
7. a) Znam da su prognoze prodaje i dobiti, koje je prezentirao operativni menadžment realne. b) Znam da su precizne onoliko koliko realno mogu biti. c) Ako netko traži podizanje vrijednosti prognoza, to je zato što je moguće postići višu razinu, a ne samo zato što se traži proračun koji ljepše izgleda.					
8. a) Detaljni podaci prikupljeni unutar poduzeća analiziraju se radi dobivanja ažurnih informacija o onome što se događa u ključnim područjima poslovanja. b) Podaci istraživanja tržišta koje dobiva operativni menadžment pretvaraju se u sažeta i lako čitljiva izvješća te su zbilja potrebni i koriste se u ključnim procesima odlučivanja.					

	Vrlo točno	Točno	Ne znam	Netočno	Vrlo netočno
9. a) Niti jednom klijentu ne prodajemo bez profita. b) Analiziramo brojke kako bismo bili sigurni u ovo gore. c) Ako to ipak učinimo, imamo razumne razloge koji su poznati svima nama.					
10. Naša marketinška politika zasniva se na tržišnim prilikama koje smo posve istražili, a ne na mutnim nadama da ćemo imati bolje rezultate.					

Zbrojite kvačice u svakom stupcu pojedinačno. Zatim zbrojite stupce “Vrlo točno” i “Točno” – to je skupina A. Onda zbrojite “Ne znam”, “Netočno” i “Vrlo netočno” – to je skupina B.

Tumačenje vježbe 1.4.

Ako imate 11 ili više odgovora u skupini B, moguće je da vaše poduzeće nije marketinški orijentirano. Treba samo sebe preispitati prateći upute iz ove knjige.

Ako imate između 12 i 20 odgovora u skupini A, to znači da vaše poduzeće vjerojatno ima priličnu kontrolu nad mnogim značajnim elementima poslovnog uspjeha. Ipak, očigledno još može napredovati, a ova knjiga će mu pomoći napredovati.

Ako imate više od 20 bodova u skupini A, vaše poduzeće u potpunosti vlada ključnim varijablama uspjeha. Jeste li sigurni da je to stvaran odraz situacije u vašem poduzeću? Ako jeste, moguće je da su marketinške sposobnosti već vrlo razvijene u vašem poduzeću. Ipak, ova će knjiga svejedno biti korisna pridošlicama u marketinškoj funkciji koji žele nešto naučiti o marketinškom procesu, a svakako će vam pomoći održati visoke standarde.