

Philip Kotler

Kotler o marketingu

Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima

Naslov izvornika
Philip Kotler
Kotler on marketing:
how to create, win, and dominate markets
THE FREE PRESS
A Division of Simon & Schuster Inc.

Copyright © hrvatskog izdanja
MASMEDIA d.o.o.
Zagreb, Savska 66/2
www.masmedia.hr

Nakladnici
Poslovni dnevnik
MASMEDIA

Za nakladnike
Slaven Andrašić

Urednik
Slaven Ravlić

Izvršna urednica
Ksenija Gredelj Vargović

Lektura
Brigita Baričević

Proizvodnja
Vjeran Andrašić

Dizajn omota
Adverta d.o.o., Andrija Previšić

Računalna priprema teksta
Lovro Kozole

Tisak
Grafički zavod Hrvatske

Philip Kotler

Kotler o marketingu

Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima

Poslovni dnevnik

MASMEDIA

Zagreb

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica – Zagreb

UDK 339.138:65.012.4

KOTLER, Philip
Kotler o marketingu : kako stvoriti, osvojiti i
gospodariti tržištima / Philip Kotler ; <prevoditeljice
Sanda Tomičić, Đurđica Ognjenović>, – Zagreb :
Masmedia : Poslovni dnevnik, 2006.

Prijevod djela: Kotler on marketing : how to
create, win and dominate markets.

ISBN 953-157-494-4 (Masmedia)

I. Marketing -- Menadžment

300921092

Sadržaj

Uvod.....	7
PRVI DIO: STRATEŠKI MARKETING	
1. Stvaranje profitabilnog poslovanja kroz prvoklasni marketing	13
2. Korištenje marketinga za razumijevanje, stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti.....	25
3. Identificiranje tržišnih mogućnosti i razvoj ciljnih ponuda vrijednosti.....	43
4. Razvijanje ponuda vrijednosti i stvaranje vrijednosti marke	61
DRUGI DIO: TAKTIČKI MARKETING	
5. Razvoj i korištenje tržišnih informacija	81
6. Oblikovanje marketinškog miksa.....	103
7. Pridobivanje i zadržavanje kupaca te povećanje broja kupaca.....	129
8. Stvaranje i isporuka više vrijednosti kupcima.....	147
TREĆI DIO: ADMINISTRATIVNI MARKETING	
9. Planiranje i organiziranje učinkovitijeg marketinga	171
10. Ocjenjivanje i kontrola učinkovitosti marketinga.....	191
ČETVRTI DIO : TRANSFORMACIJSKI MARKETING	
11. Prilagođavanje novom dobu elektroničkog marketinga	209
Dodatak: Karakteristike, strategije uspjeha i uloge marketinških odjela u različitim industrijskim djelatnostima	225
Bilješke.....	231
Kazalo pojmova	237

Uvod

Nekoliko godina me Robert Wallace, istaknuti viši izdavač u The Free Pressu, nagovarao da napišem knjigu o marketingu za menadžere, neku koja će predstaviti najnovija razmišljanja u marketingu, a neće imati 700 stranica! Nije htio da samo sažmem svoj udžbenik za studente, *Marketing Management (Upravljanje marketingom)*, već da napišem potpuno novu knjigu. Bob je čuo da već dvadeset godina održavam jednodnevne i dvodnevne seminare na temu marketinga u svijetu i čak je vidio kopiju moje bilježnice za seminar. Rekao je da bi taj materijal u bilježnici mogao biti iskorišten za novu knjigu.

Maknuo sam njegove zahtjeve u stranu jer sam bio zauzet predavanjima, istraživanjem i savjetovanjem. Učio sam o novim stvarima tijekom savjetničkog rada za AT&T, IBM, Michelin, Shell, Merck i nekoliko banaka. Također sam nastojao razmišljati o revolucionarnom utjecaju novih tehnologija na tržište i marketinške prakse – interneta, e-maila, telefaks uređaja, softvera za automatiziranu prodaju – i o novim medijima – kabelskoj televiziji, videokonferenciji, CD-ima, osobnim novinama. Uz tržište koje se tako drastično mijenjalo, činilo mi se da nije bilo pravo vrijeme za pisanje.

Konačno sam shvatio da će se tržište nastaviti rapidno mijenjati. Moje racionalno razmišljanje o odgađanju pisanja knjige više nije bilo opravdano.

Moja romanca s marketingom traje već trideset osam godina i još uvijek me intrigira. Kad pomislimo da smo konačno razumjeli marketing, on nađe novi plesni korak, a mi ga moramo slijediti kako najbolje umijemo i znamo.

Kad sam se prvi put susreo s marketingom početkom 1960-ih godina, literatura je bila uglavnom opisna. U to doba postojala su tri pristupa. Pristup *robi* je opisivao karakteristike različitih proizvoda i ponašanja kupca prema tim proizvodima. *Institucionalni pristup* je opisivao na koji su način funkcionirale različite marketinške organizacije, kao što su trgovina na veliko i na malo. *Funkcionalni pristup* je opisivao na koji način marketinške aktivnosti – oglašavanje, prodaja, određivanje cijene – funkcioniraju na tržištu.

Moja vlastita edukacija, centrirana na ekonomiju i znanosti o donošenju odluka, ponukala me je da pristupim marketingu s *menadžerskog*

stajališta. Menadžeri za marketing se svugdje oko sebe susreću s plejadom teških odluka; moraju pažljivo odabrati ciljane tržišta, razviti optimalna obilježja proizvoda i prednosti, odrediti efektivnu cijenu i odlučiti o odgovarajućoj količini i raspodjeli prodaje i različitih budžeta za marketing. A te odluke moraju donijeti uz nepotpune informacije i u okruženju promjenjive tržišne dinamike.

Sve više sam osjećao da menadžeri za marketing, kako bi donijeli što bolje odluke vezane uz marketing, trebaju analizirati tržišta i konkurenciju u uvjetima *sustava*, detaljno objašnjavajući prodajne snage na poslu i njihovu različitu međuovisnost. To me potaknulo na razvoj modela tržišta i marketinškog ponašanja, i 1971. godine sam konačno složio sve svoje ideje i objavio knjigu *Marketing Decision-making: A Model-building Approach (Donošenje odluka u marketingu: Pristup izgradnje modela)*. Knjiga ima 700 stranica, počevši sa slikom najjednostavnijeg tržišta koje se sastoji od jedne tvrtke koja posluje na jednom tržištu, prodaje jedan proizvod i koristi jedan marketinški instrument u nastojanju da ostvari što veći profit. Daljnja poglavlja uvode dodatne komplikacije, kao što su jedan ili dvoje konkurenata, dva ili više marketinških instrumenata, dva ili više teritorija, dva ili više proizvoda, odgođena reakcija, višestruki ciljevi, i više stupnjeva rizika i nesigurnosti. Izazov modeliranja je bio uspjeti prikazati marketinške učinke koji su nelinearni, nasumični, interaktivni i apsolutno teški.

Namjera mi je bila podići stupanj donošenja odluka u marketingu na višu znanstvenu razinu. Tijekom sljedećih godina bilo je zadovoljstvo svjedočiti značajnom napretku u znanstvenoj literaturi za marketing – ono koja objašnjava i normativnoj – uz generacije talentiranih akademika u marketingu koji su nastojali produbiti svoje razumijevanje načina na koji tržišta funkcioniraju.

Sva marketinška teorija prije 1970. godine bavila se tvrtkama orijentiranim na profit, koje su se borile da prodaju svoje proizvode i osiguraju si usluge. Ali ostale organizacije – neprofitne i vladine – također se suočavaju s problemima u marketingu, a njih sam opisao u *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (Strateški marketing za neprofitne organizacije)*. Koledži se natječu za pridobivanje studenata; muzeji nastoje privući posjetitelje; umjetničke organizacije žele pridobiti svoju publiku; crkve traže župljane; i svi oni trebaju financijska sredstva. Pojedinci također provode marketinške aktivnosti: političari žele glasove, doktori traže pacijente, a umjetnici žele postati slavni. Ono što im je svima zajedničko jest želja da privuku *odgovor* ili *financijski izvor* od nekog drugog: pažnju, interes, želju, kupnju, usmenu predaju. Ali da bismo došli do tih odgovora, moramo ponuditi nešto što netko drugi percipira kao vrijedno, tako da druga strana dobrovoljno ponudi odgovor ili financijska sredstva u zamjenu. Na taj način se *razmjena* pojavljuje kao glavni koncept marketinga.

Također sam osjetio da utrživi objekti uključuju više od proizvoda i usluga; možemo oglašavati *ljude, mjesta, ideje, iskustva i organizacije*. Moja želja da shvatim te manje rutinske primjene marketinga odvela me do istraživanja i objavljivanja *High Visibility (Velika vidljivost)* (marketing osobe), *Marketing Places (Marketing mjesta)* i *Marketing of Nations (Marketing nacija)* (marketing mjesta), i *Social Marketing (Društveni marketing)* (marketing ideja), uz neke objavljene članke o iskustvu u marketingu i marketingu organizacije.

Nadalje, marketing je zahtijevao daljnji, širi potez, neki koji ne bi pretpostavio da je jedini zadatak marketinga povećati potražnju za nekim proizvodom ili uslugom. Što ako je sadašnja potražnja za proizvodom prejaka? Ne bi li stručnjak za marketing trebao povećati cijenu, smanjiti oglašavanje i trošak promocije, te poduzeti druge korake kako bi potražnja više slijedila opskrbu? Te mjere su preuzele naziv *demarketing*, koji se pokazao kao koncept primjenjiv u različitim situacijama. Što ako grupa za reformu želi uništiti potražnju za proizvodom koji smatraju nezdravim ili nesigurnim, kao što su teški lijekovi, duhan, masna hrana, oružje i ostale upitne stvari? Njihov marketinški zadatak je *ne-prodaja*. Ostali marketinški zadaci uključuju nastojanje da se promjeni imidž nepopularnih proizvoda i uspješno riješi naša iregularna potražnja. Sva ta opažanja su me navela na to da prepoznam da je središnja svrha marketinga *upravljanje potražnjom*, uz sposobnosti potrebne za upravljanje *razinom, pravodobnom pojavom i sastavom* potražnje.

Širenje marketinške domene je bitka koju nije bilo lako dobiti. Privuklo je kritičare koji su radije htjeli marketing koji bi im pokazao kako prodati više zubne paste, hladnjaka i osobnih računala. Ali ja sam smatrao da se na tržištu ideja pojavljuje sve više perspektiva i da, kao i na svakom tržištu, preživljavaju one perspektive koje imaju *upotrebnu vrijednost*. Sa zadovoljstvom sam gledao kako se povećava broj akademika i praktičara koji prihvaćaju legitimnost sve šireg marketinškog koncepta.

Jedan od glavnih doprinosa modernog marketinga je pomoć kompanijama da uvide važnost preusmjeravanja svoje organizacije s pravca *usredotočenog na proizvod* prema pravcu *usredotočenom na tržište i kupca*. Klasični članak Teda Levitta *Marketing Myopia (Kratkovidnost u marketingu)*, uz famoznih pet pitanja Petera Druckera koje si svaka kompanija mora postaviti, odigrao je važnu ulogu u lansiranju novog načina razmišljanja. Ali prošlo je dosta godina prije nego su kompanije počele svoju transformaciju od razmišljanja 'iznutra' prema razmišljanju 'izvana'. Čak i danas dosta kompanija posluje s *usredotočenošću na proizvod* umjesto s *usredotočenošću na zadovoljavanje potreba*.

Bez obzira koliko promjene u marketingu bile do sada sjajne, buduće promjene u marketinškoj teoriji i praksi bit će još sjajnije. Danas se akade-

mici pitaju krije li se jezgra marketinga u *razmjeni*, ili *odnosima*, ili *mrežama*. Naše razmišljanje o uslugama marketinga i poslovnom marketingu uvelike se promijenilo. A najveći utjecaj tek dolazi, s razvojem tehnologije i globalizacijom. Osobna računala i internet unijet će nevjerojatne promjene u ponašanju kod kupnje i prodaje. Pokušao sam opisati i predvidjeti te revolucionarne promjene u zadnjem poglavlju ove knjige.

Nadam se da će ova knjiga obogatiti razmišljanje menadžera o marketingu, koji se svakodnevno suočavaju s problemima u marketingu. Na kraju svakog poglavlja dodao sam 'pitanja za razmatranje', tako da menadžeri mogu razmisliti o sadržaju svakog poglavlja i primijeniti stečeno znanje na situaciju u svojim kompanijama. Grupe menadžera unutar kompanije mogu se periodično sastajati, razgovarati o svakom poglavlju i izvlačiti zaključke korisne za marketing u svojim kompanijama.

PRVI DIO

STRATEŠKI MARKETING

1

Stvaranje profitabilnog poslovanja kroz prvoklasni marketing

Postoje tri vrste kompanija: one koje djeluju; one koje promatraju sa strane; i one koje se pitaju što se dogodilo.

– *Anonimna*

Ako ne promijenimo smjer, vjerojatno ćemo završiti ondje odakle smo krenuli. – *Stara kineska poslovica*

Kako svijet vrtoglavo ulijeće u sljedeće tisućljeće, i građani i kompanije se pitaju što nas čeka. Ne radi se samo o promjeni, već o tome da ta promjena sve brže dolazi. Dvanaestogodišnja djevojčica je rekla za svoju devetogodišnju sestru: “Ona je druga generacija.” Njezina mlađa sestra sluša različitu glazbu, igra različite videoigrice, poznaje druge glumce, ima druge heroje.

Kompanije često izgube iz vida da se njihovo tržište svakih nekoliko godina promijeni. U knjizi *Value Migration (Migracija vrijednosti)* navedeno je koliko se, svakih nekoliko godina, mijenjaju zahtjevi kupaca i pravila tržišnog natjecanja u industrijama kao što su industrija čelika, telekomunikacije, zdravstvene usluge i zabava.¹ Strategija koja je prošle godine bila pobjednička, može ove godine biti gubitnička. Kao što je netko jednom rekao, postoje dvije vrste kompanija: one koje se mijenjaju i one koje nestaju.

Današnji ekonomski krajolik oblikovale su dvije moćne sile – *tehnologija* i *globalizacija*. Tehnološki krajolik obilježen je novim proizvodima koje predsjednik John Kennedy početkom 1960-ih godina nije vidio, kao što su: sateliti, videorekorderi, fotokopirni uređaji, telefaks uređaji, telefonske sekretarice, digitalni satovi, e-mail, mobilni telefoni i prijenosna računala. Tehnologija oblikuje ne samo materijalnu supstrukturu društva, nego i način ljudskog razmišljanja. Kao što je rekao Marshall McLuhan: “Medij je poruka.”²

Jedna od revolucionarnih tehnoloških sila je *digitalizacija*, gdje je informacija kodirana u ‘bitovima’, odnosno u nizu nula i jedinica. Te bitove

prenose osobna računala, kodirani su u glazbu i video i putuju telefonskim linijama nevjerojatnom brzinom. Nicholas Negroponte, voditelj poznatog MIT-ovog Media Laba, gleda na te 'bitove' kao nadomjestak za 'atome'.³ Softverska kompanija više ne mora proizvoditi diskete, pakirati ih i slati u kamionima u različite trgovine, gdje ih kupci mogu kupiti. Sve to možemo preskočiti uz softver koji može biti skinut s interneta na osobno računalo kupca.

Tehnologiju potiče i druga velika sila, globalizacija. Vizija McLuhana o 'globalnom selu' sada je postala stvarnost. Direktor iz Bangkoka koji želi kupiti ovu knjigu može utipkati na svom osobnom računalu www.amazon.com, unijeti broj svoje kreditne kartice i naručiti knjigu koja će doći za nekoliko dana zahvaljujući Federal Expressu. Kölnski trgovac cvijećem na veliko, koji nema dovoljno crvenih ruža, može naručiti i dobiti brdo crvenih ruža sljedeći dan iz Tel Aviva.

Uz tehnologiju i globalizaciju, i druge sile oblikuju ekonomiju. U mnogim ekonomijama dolazi do *deregulacije*. Zaštićene kompanije, često monopolisti, odjednom se susreću s novim konkurentima. U Americi, telefonske kompanije za međunarodne razgovore, kao što su AT&T, mogu ući i na lokalna tržišta, a regionalne Bell telefonske kompanije mogu isto tako ući na tržišta za međunarodne razgovore. Distributeri električne energije mogu isto tako prodavati i isporučivati energiju drugim zajednicama.

Druga jaka sila je *privatizacija*, pri čemu su bivše javne kompanije i agencije prebačene u ruke privatnih vlasnika i uprave, u uvjerenju da će ih oni bolje i učinkovitije voditi. To se dogodilo kad su privatizirani British Airways i British Telecom. Danas je dosta javnih dobara i usluga povjerenno privatnim kompanijama, uključujući izgradnju i upravljanje zatvorima, školskim sustavom i slično.

Yogi Berra, legendarni hvatač Yankeeja, sažeo je to na sljedeći način: "Budućnost više nije ono što je bila." Mogao je mirne savjesti dodati: "Osjećate li kako vašu kompaniju ganjaju divlje zvijeri. Ako ne, trebali biste!" Tržišta su nemilosrdna. Jack Welch, izvršni direktor General Electrica, trebao bi započeti svoj sastanak uprave s uzvikom: "Promjena ili smrt." Richard Love iz Hewlett-Packarda primjećuje: "Tempo promjene je toliko brz da je sposobnost promjene danas postala prava prednost pred konkurencijom." Sposobnost promjene zahtijeva sposobnost učenja. Peter Senge i drugi popularizirali su izraz 'organizacija koja uči'.⁴ Ne iznenađuje stoga što su kompanije kao što su Coca-Cola, General Electric i Skandia imenovali zamjenike predsjednika za znanje, učenje i intelektualni kapital. Ti zamjenici predsjednika imaju zadatak dizajnirati *sustave upravljanja znanjem*, kako bi kompanija bila sposobna što brže učiti o trendovima i razvojjima koji utječu na kupce, konkurente, distributere i dobavljače.

S ubrzavanjem tempa promjene, kompanije se više ne mogu osloniti na svoje prijašnje poslovne prakse ako žele održati daljnji prosperitet. U primjeru 1-1 uspoređene su pretpostavke i prakse poslovanja nekad i sad. One u desnom stupcu danas se smatraju učinkovitijim i suvremenijim pristupom profitabilnosti. Vaša kompanija može ustanoviti u kojoj je mjeri usvojila suvremene poslovne prakse stavljanjem kvačice kod svakog reda, bilo na lijevoj ili desnoj strani. Ako je većina kvačica na lijevoj strani, onda je vaša kompanija okrenuta tradicionalnim praksama.

Postoje li pobjedničke marketinške prakse?

Uz pobjedničke poslovne prakse, postoji li i set pobjedničkih marketinških praksi? Često čujemo jednosložne formulacije koje obećavaju marketinški uspjeh. Navodimo devet najistaknutijih:

1. Pobijedi višom kvalitetom

Svi se slažu da je loša kvaliteta loša za poslovanje. Kupci koji su se jednom opekli na lošu kvalitetu više se ne vraćaju i loše govore o kompaniji. Ali što je s pridobivanjem tržišta putem dobre kvalitete? Postoje četiri problema.

Prvi, kvaliteta ima puno značenja. Ako neka automobilska kompanija tvrdi da ima dobru kvalitetu, što to znači? Imaju li njezini automobili veću pouzdanost u startu? Bolje ubrzanje? Je li karoserija izdržljivija? Kupcima su bitne različite stvari, tako da tvrdnja o kvaliteti bez daljnje definicije ne znači puno.

Drugi, ljudi često ne mogu ništa reći o kvaliteti proizvoda samo gledajući ga. Razmotrimo kupnju televizijskog prijemnika. Odlazite u Circuit City i pred vama je niz različitih uređaja sa slikama i zvukom. Pogledajte nekoliko marki koje preferirate. Većina prijemnika ima sliku sa sličnim kvalitetama. Kućišta mogu biti različita, ali to vam ne govori mnogo o pouzdanosti uređaja. Nećete pitati prodavača da otvori uređaj da biste mogli ispitati kvalitetu komponenti. Na kraju, u najboljem slučaju imate neku predodžbu kvalitete a da vam ne treba neki dokaz.

Treći, većina kompanija nastoje dostići jedna drugu u kvaliteti na većini tržišta. Kad se to dogodi, kvaliteta prestaje biti odlučujući čimbenik kod odabira marke.

Četvrti, neke kompanije su poznate po tome što imaju najvišu kvalitetu, kao što je Motorola kad pokušava nametnuti kvalitetu razine 6 sigma. Ali ima li dovoljno kupaca koji trebaju takvu kvalitetu i jesu li spremni za nju platiti? I koliki su troškovi takve kvalitete za Motorolu? Moguće je da postizanje stupnja najviše kvalitete previše košta.

PRIMJER 1-1

Poslovne tvrtke u tranziciji

Nekad	Sada
Sve se radi unutar kompanije	Nabavljati više stvari izvana (outsourcing)
Poboljšanje uz vlastite snage	Poboljšati u usporedbi s drugima
Samostalno djelovanje	Održavati kontakte preko mreže s drugim tvrtkama, surađivati
Poslovanje s odjelima za funkcionalnost	Upravljanje poslovnim procesima s višenamjenskim timovima
Usredotočenost na domaće tržište	Fokusirati se globalno i lokalno
Usredotočenost prema proizvodu	Usredotočenost prema tržištu i kupcu
Izrađivati standardni proizvod	Izrađivati adaptirane i/ili prilagođene proizvode
Usredotočenost na proizvod	Usredotočenost na lanac vrijednosti
Practiciranje masovnog marketinga	Practiciranje ciljnog marketinga
Pronalaženje održive prednosti pred konkurencijom	Stalno pronalaženje novih prednosti
Razvoj novih proizvoda na polagan i oprezan način	Ubrzati ciklus razvoja novih proizvoda
Korištenje velikog broja dobavljača	Korištenje nekoliko dobavljača
Upravljanje samo s vrha	Prožeto upravljanje kroz cijelu kompaniju
Poslovanje na tržištu	Također i poslovanje u tržišnom svemiru

2. Pobjedi boljom uslugom

Svi želimo dobre usluge. Ali kupci ih definiraju na različite načine. Uzimimo primjerice uslugu u restoranu. Neki gosti žele da se konobar što

prije pojavi, preuzme točno narudžbu i što prije donese hranu. Drugi to smatraju požurivanjem i napadom na ono što oni smatraju ležernim večernjim izlaskom. Svaku uslugu možemo opisati nizom atributa: brzina, ljubaznost, znanje, rješavanje problema i tako dalje. Svaka osoba različito vrednuje u različitom vremenskom razdoblju i u različitim kontekstima svaku uslugu. Tvrditi da imate bolju uslugu nije dovoljno.

3. Pobjedi nižim cijenama

Strategija niskih cijena pokazala se dobrom za brojne kompanije, uključujući i svjetski poznatu trgovinu namještaja, Ikeu, svjetski poznatu trgovinu robe na malo, Wal-Mart, i jednu od najprofitabilnijih američkih zrakoplovnih kompanija, Southwest. Ali predvodnici niskih cijena moraju biti oprezniji. Tvrtka koja ima niske cijene može iznenada stupiti na tržište. Sears je prakticirao niske cijene godinama dok ga u cijenama nije potukao Wal-Mart. Samo niska cijena nije dovoljna da izgradite pouzdano poduzeće. Automobili Yugo imaju nisku cijenu, ali im je i kvaliteta bila niska i zbog toga su nestali s tržišta. Mjera za kvalitetu i uslugu mora također biti prisutna, tako da kupci imaju osjećaj da kupuju i vrijednost, a ne samo cijenu.

4. Pobjedi većim udjelom na tržištu

Općenito govoreći, vodeće kompanije na tržištu zarađuju više od svojih konkurenata. Koriste sve prednosti ekonomije obujma i prepoznatljive marke. Postoji 'činak popularnosti' i kupci koji kupuju prvi put imaju više povjerenja u proizvode kompanije. Ali dosta vodećih kompanija na tržištu nije toliko profitabilno. A&P je bio najveći lanac supermarketa u Americi niz godina, a ipak su ostvarivali jednu zaradu. Pogledajte samo stanje gigantskih kompanija kao što su IBM, Sears i General Motors, 1980-ih godina, u vremenu kad su poslovale slabije nego njihovi mnogo manji konkurenti.

5. Pobjedi putem adaptacije i prilagođavanja

Dosta kupaca želi da prodavatelji promijene svoju ponudu tako da ona sadrži posebna obilježja i usluge koje trebaju. Poduzeće može htjeti da Federal Express pokupi njihovu dnevnu poštu u 19 sati, a ne u 17 sati. Gost u hotelu možda želi iznajmiti sobu samo na nekoliko sati. Takve potrebe mogu predstavljati dobru priliku za prodavatelja. Međutim, dosta prodavatelja smatra da bi trošak bio preveliki kad bi adaptirali ponudu za svakog kupca. *Masovno prilagođavanje* funkcionira dobro kod nekih kompanija, ali mnoge će ustanoviti da je to neprofitabilna strategija.

6. Pobjedi putem stalnog poboljšavanja proizvoda

Stalno poboljšavanje proizvoda je zdrava strategija, posebice ako kompanija može preuzeti vodstvo u tom području. Ali nisu sva poboljšanja proizvo-

da toliko vrijedna. Koliko više će kupac biti spreman platiti ako mu se kaže da postoji bolji deterdžent, oštija britvica ili brži automobil? Neki proizvodi dosegnu granicu u poboljšavanju svojih mogućnosti, tako da zadnje poboljšanje i nije toliko bitno.

7. Pobijedi putem inovativnih proizvoda

Čest uzvik je “Inovacija ili nestanak”. Istina, neke velike inovativne kompanije, kao što su Sony i 3M, ostvarile su priličnu zaradu uvođenjem novih, izvrsnih proizvoda. Ali prosječne kompanije ne stoje tako dobro vezano uz uvođenje novih proizvoda. Nedostatak novih proizvoda s markom još je uvijek oko 80%; u svijetu industrijske robe on je oko 30%. Dilema kompanije je da bi mogla ‘nestati’ ako ne uvede nove proizvode; a ako uvede nove proizvode, može izgubiti dosta novaca.

8. Pobijedi ulaskom na tržišta u porastu

Tržišta u porastu, kao što su elektronika, biotehnologija, robotika i telekomunikacije, pokupila su sav glamur. Neke vodeće kompanije na tržištu zaradile su bogatstvo u tim industrijama. Ali prosječna tvrtka koja ulazi na tržište s visokim rastom rijetko kad uspije. Stotinu novih softverskih tvrtki je započelo s poslom u nekom području, kao što je, primjerice, kompjutorska grafika, ali samo nekoliko njih je opstalo. Jednom kad tržište prihvati marku neke tvrtke kao standard, takva tvrtka se počinje širiti i može računati na povrate. Microsoft Office je postao standard, a sve druge dobre varijante maknute su u stranu. Dodatni problem je da proizvodi vrlo brzo zastarijevaju u industriji koja se razvija takvom brzinom, tako da svaka kompanija mora konstantno ulagati da bi održala korak. Jedva da ostvare profit od svoje zadnje ponude, a već moraju uložiti u razvoj zamjenskog proizvoda.

9. Pobijedi nadmašivanjem očekivanja kupaca

Jedan od najpopularnijih marketinških klišeja danas jest da je vodeća ona kompanija koja konstantno nadmašuje očekivanja kupaca. Odgovor na očekivanja kupca može kupce učiniti samo *zadovoljnima*; ako nadmašite njihova očekivanja, bit će *oduševljeni*. Kupci koji su oduševljeni dobavljačem, vrlo će vjerojatno i dalje ostati vjerni toj kompaniji.

Problem kod nadmašivanja očekivanja kupaca jest to što će sljedeći put oni imati još veća očekivanja. Zadatak nadmašivanja tih očekivanja postaje sve teži i skuplji. Na kraju, kompanija se mora zadovoljiti i s tim da samo zadovolji zadnja očekivanja.

Drugim riječima, većina današnjih kupaca želi najvišu kvalitetu, dodatne usluge, pravodobnost, prilagodljivost, privilegije na povrat, jamstva – i sve to po najnižoj cijeni. Jasno je da kompanija mora odlučiti što od toga može zadovoljiti na profitabilan način.

Što čini pobjedničku marketinšku strategiju?

Očito je da ne postoji jedan marketinški put prema bogatstvu. Umjesto oslanjanja na neku glavnu razliku ili povjerenje, kompanija mora izraditi svoju vlastitu tapiseriju marketinških kvaliteta i aktivnosti. Nije dovoljno raditi većinu stvari malo bolje od drugih. Profesor Michael Porter s Harvarda tvrdi da kompanija ustvari nema nikakvu strategiju ako koristi iste aktivnosti kao i konkurencija, samo malo bolje.⁵ Ona je samo operativno gledajući, učinkovitija. Biti *operativno izvrstan* nije isto što i imati jaku strategiju. Operativna izvrsnost može pomoći tvrtki da zadrži pobjedničko postolje neko vrijeme, ali ostale tvrtke će ju vrlo brzo sustići ili čak prijeći.

Porter smatra da kompanija ima jaku strategiju ako se neke točke bitno razlikuju od strategija konkurenata. Dell Computer je izradio jaku strategiju prodavanjem osobnih računala preko telefona, umjesto trgovine na malo. Razvili su direktan marketing na temelju baze podataka i mogu uvjeriti kupce u svoju superiornu vrijednost i uslugu. Nakon toga je Dell razradio daljnju uspješnu strategiju, uvrstivši internet kao prodajni kanal. Danas Dell prodaje više od 3 milijuna dolara vrijednih osobnih računala dnevno preko interneta.

Druge kompanije su kreirale jedinstvene strategije. Ikea je stvorila nov način izrade i prodaje namještaja koji se uvelike razlikovao od tipične prodaje na malo. Saturn, odjel General Motorsa, prodaje automobile na potpuno drukčiji način od tipičnog proizvođača automobila. Poduzeće Rent-A-Car izdvojilo je jedinstvenu nišu na tržištu najma automobila, iznajmljujući starije automobile na jeftinijim lokacijama i vežući se na reference osiguravajućih društava.

Ali, ne počnu li drugi odmah kopirati te uspješne nove strategije, tako da ubrzo postanu uobičajene? Da, imitatori se pojavljuju, kao što su to iskusili na svojoj koži Southwest i Ikea. Međutim, jedna stvar je kopirati neke aspekte nove strategije, ali potpuno druga stvar je kopirati sve aspekte *strateške arhitekture*. Velike i dobre strategije sastoje se od jedinstvene konfiguracije niza aktivnosti koje sprečavaju lako kopiranje. Imitator će imati ne samo velike troškove u pokušaju da udvostruči sve aktivnosti vodeće kompanije, nego će u najboljem slučaju završiti samo kao blijeda imitacija s prosječnim povratima.

S kojim se marketinškim izazovima suočava većina kompanija?

Zamolio sam brojne menadžere na svojim seminarima da opišu kako vide današnje kupce. Ovdje su njihovi odgovori:

- Kupci postaju sve sofisticiraniji i osjetljiviji na cijenu
- Nemaju puno vremena i žele da im sve ide na ruku

- Uočavaju sve veću sličnost među proizvodima kod dobavljača
- Sve manje su osjetljivi prema marki proizvođača i sve više prihvaćaju marke preprodavača i općenito proizvode bez marke
- Očekuju dobru uslugu
- Sve manje su odani dobavljačima

Onda sam ih pitao koliko dobro funkcionira njihov način marketinga i dobio sam sljedeće odgovore:

- Njihovi proizvodi nisu bitno drukčiji od proizvoda konkurenata
- Odustaju od skupih usluga i dodatnih oglašavanja u korist prodaje
- Određivanje cijena je usklađeno s konkurentima
- Oglašavanje postaje sve skuplje i sve je manje učinkovito
- Previše troše na promociju prodaje
- Troškovi prodajnog tima sve su veći

PRIMJER 1-2

Pitanja postavljena od strane marketinških stručnjaka

1. Kako možemo uočiti i odabrati pravi/prave tržišni/tržišne segment(e)?
 2. Kako možemo izdvojiti našu ponudu od ponude konkurencije?
 3. Što bismo trebali odgovoriti kupcima koji od nas zahtijevaju nižu cijenu?
 4. Kako se možemo nadmetati s konkurentima koji imaju manji trošak, nižu cijenu, ovdje i u inozemstvu?
 5. Koliko daleko možemo ići u prilagođavanju naše ponude svakom kupcu?
 6. Koji su glavni načini na koje možemo razviti naše poslovanje?
 7. Kako možemo ojačati marku?
 8. Kako možemo smanjiti trošak pridobivanja kupaca?
 9. Na koji način možemo zadržati lojalnost kupaca prema tvrtki na duže vrijeme?
 10. Kako možemo prepoznati koji su kupci važniji?
 11. Kako možemo izmjeriti koliko su isplativi oglašavanje, promotivne prodaje i odnosi s javnošću?
 12. Kako možemo poboljšati produktivnost prodajnog tima?
 13. Kako možemo utemeljiti višestruke kanale i istodobno upravljati konfliktom u kanalu?
 14. Kako možemo izvesti da i drugi odjeli kompanije budu više orijentirani na kupce?
-

To sve znači da se kompanije suočavaju s velikim izazovima u nastojanju da poboljšaju svoje poslovanje na tržištu. Zamolio sam marketinške

menadžere da naprave popis glavnih pitanja s kojima se suočavaju kod postavljanja marketinške strategije i taktika. Primjer 1-2 navodi četrnaest glavnih pitanja. Nadam se da ću u ovoj knjizi proći kroz sva ta pitanja.

Marketinška pitanja, naravno, variraju među kompanijama po svojoj važnosti. Svaki poslovni sektor bori se s različitim fokusima. *Proizvođači robe s markom* imaju sljedeće probleme:

- Smanjenje marži
 - Veće troškove prodaja i promocije
 - Sve veća moć maloprodaje i sve manje prostora na policama
 - Konkurencija od trgovačke marke i proizvoda bez marke
 - Sve veći napadi na niše
- Trgovina na malo* ima svoje brige:
- Smanjenje marži
 - Uništavači kategorije
 - Konkurencija od kataloške prodaje, naručivanja putem e-maila te od drugih oblika prodaje koja nije vezana uz prodavaonicu.

Što se tiče tvrtki u industrijskom području, one se međusobno razlikuju po svojim karakteristikama, uspješnosti i ulozi koju imaju njihovi odjeli za marketing. Dodatak na kraju knjige navodi razlike za deset različitih vrsta marketinških tvrtki.

Pravac kretanja prema novijem marketingu

Nije čudo da se većina izvršnih direktora žali da njihov marketing ne funkcionira. Uočavaju da njihove kompanije više troše na marketing, a pri tome manje postižu. Jedan od razloga je i taj što troše više nego prije na iste, stare vrste marketinga. *Neandertalski marketing* sastoji se od sljedećih praksi:

- Izjednačavanje marketinga s prodajom
- Naglasak na pridobivanju kupaca, a ne na brizi o kupcima
- Nastojanje da se zaradi na svakoj transakciji, umjesto ostvarivanja profita na zadržavanju dugoročnih kupaca
- Određivanje cijene temeljeno na povećanju troškova, a ne ciljano određivanje cijena
- Odvojeno planiranje za svaki način komunikacije, umjesto integrirane marketinške komunikacije
- Prodaja proizvoda umjesto razumijevanja i udovoljavanja stvarnim potrebama kupaca

Stari način razmišljanja o marketingu se, srećom, povlači pred novim načinom razmišljanja. Pametne kompanije za marketing poboljšavaju svoje znanje o kupcima, tehnologiju povezanu s kupcima i nastoje razumjeti ekonomsko stanje kupca.⁶ Pozivaju kupce da sudjeluju u dizajnu proizvoda. Spreme su na izradu fleksibilnih tržišnih ponuda. Koriste ciljane medije i integriranu marketinšku komunikaciju za prenošenje konzistentne poruke kroz kontakt sa svakim kupcem. Koriste sve više tehnologije, kao što su videokonferencije, automatizacija prodaje, softver, web stranice, intranet i extranet. Dostupne su sedam dana u tjednu, dvadeset i četiri sata dnevno na besplatnom broju za kupce 1-800 ili putem e-maila. Sposobnije su identificirati profitabilnije kupce i uspostaviti različite razine usluga. Distribucijske kanale smatraju partnerima, a ne protivnicima. Ukratko, pronašli su načine na koje kupcima predstaviti svoju superiornu vrijednost.

Premija ide onim kompanijama koje osmisle nove načine stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti svojim ciljnim tržištima. Možemo ih zvati i marketinškim vizionarima. Takve bi kompanije trebale naći svoje mjesto u Dvorani slavnih u marketingu. U primjeru 1-3 naveo sam popis kompanija koje zaslužuju taj status na temelju svojih kreativnih, marketinški uspješnih ideja.

PRIMJER 1-3 **Marketinški vizionari**

<i>Voda</i>	<i>Kompanija</i>
1. Anita Roddick	The Body Shop
2. Fred Smith	Federal Express
3. Steve Jobs	Apple Computer
4. Bill Gates	Microsoft
5. Michael Dell	Dell Computer
6. Ray Kroc	McDonald's
7. Walt Disney	Disney Corporation
8. Sam Walton	Wal-Mart
9. Tom Monaghan	Domino's Pizza
10. Akio Morita	Sony
11. Nicholas Hayek	Swatch Watch Co.
12. John W. Nordstrom	Nordstrom
13. Gilbert Trigano	Club Mediteranee
14. Ted Turner	CNN
15. Frank Perdue	Perdue Chicken
16. Richard Branson	Virgin Air
17. Soichiro Honda	Honda

18.	Simon Marks	Marks & Spencer
19.	Luciano Benetton	Benetton
20.	Charles Lazarus	Toys 'R' Us
21.	Les Wexner	The Limited
22.	Colonel Sanders	Kentucky Fried Chicken
23.	Ingvar Kamprad	IKEA
24.	Bernie Marcus	Home Depot
25.	Charles Schwab	Charles Schwab & Co.
26.	Herb Kelleher	Southwest Airlines
27.	Paul Orfalea	Kinko's
28.	Jeff Bezos	Amazon
29.	Jim McCann	1-800 FLOWERS
30.	Phil Knight	Nike

Pitanja za razmatranje

Navodim neka pitanja koja bi vam mogla pasti na pamet dok pokušavate dokučiti na koji način vaša kompanija i marketinške prakse udovoljavaju glavnim stavkama na tržištu.

1. Kako su tehnologija, globalizacija i deregulacija utjecali na vaše poslovanje zadnjih pet godina?
2. Kad pogledate primjer 1-1 o poslovnim tvrtkama u tranziciji, je li vaša kompanija u stupcu pod 'Nekad' ili 'Sada'? Koje bi prakse iz 'Sada' imalo smisla usvojiti?
3. Temelji li vaša kompanija svoju marketinšku strategiju uglavnom na jednoj od onih devet jednosložnih strategija? Na kojoj? Funkcionira li to? Što mislite da je sad potrebno?
4. Navedite glavna marketinška pitanja s kojima se vaša kompanija suočava. Koji je, po vašem mišljenju, najkreativniji marketinški odgovor na ta pitanja?