

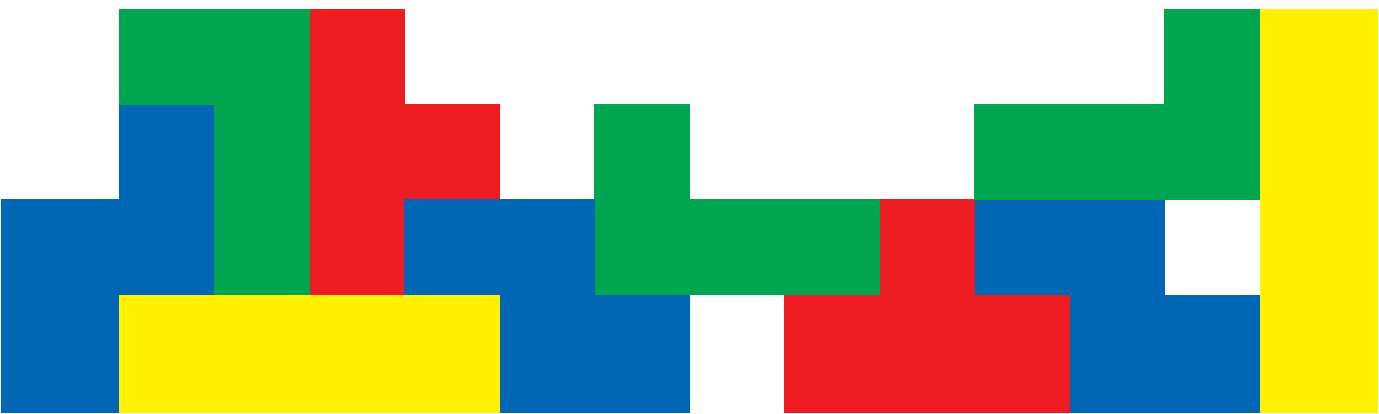


Ulaganje u budućnost
Europska unija



OSNOVE MARKETINGA ZA MALE PODUZETNIKE

Ovaj priručnik tiskan je u sklopu projekta
"BIC-Poduzetnički inkubator Vukovar", financiranog od Europske unije
iz Europskog fonda za regionalni razvoj



UČILIŠTE STUDIUM – ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, Vukovar

PRIRUČNIK ZA KORISNIKE USLUGA I POTENCIJALNE
STANARE PODUZETNIČKOG INKUBATORA

OSNOVE MARKETINGA ZA MALE PODUZETNIKE

Vukovar, studeni 2015.

Izdavač:

Grad Vukovar
Dr. Franje Tuđmana 1, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 456 571
Fax: +385 (32) 456 570
e-mail: dragan.njegic@vukovar.hr
www.vukovar.hr

Autor:

Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 443 153
Fax: +385 (32) 443 216
www.uciliste.net

Tisak:

Grafički obrt Borovo Graf

Naklada:

200 primjeraka

SADRŽAJ

1. ŠTO JE MARKETING.....	6
1.1. Marketing i različiti koncepti poslovanja.....	6
1.2. Konceptija marketinga.....	6
1.3. Segmentacija tržišta.....	8
1.4. Najčešće pogreške poduzeda usmjerenih "prema unutra".....	11
2. KONKURENCIJA I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA.....	15
2.1. Kako pobijediti konkurenciju.....	15
2.2. Elementi taktičkog marketinga (Marketing mix).....	18
2.3. Istraživanje tržišta.....	20
3. GERILSKI MARKETING.....	24
3.1. Razlika između tradicionalnog i gerilskog marketinga.....	27
3.2. Plan "gerilskog" marketinga.....	28
3.3. Alati gerilskog marketinga.....	29
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA (CRM).....	31
4.1. Zašto CRM.....	31
4.2. Koncept CRM-a.....	31
4.3. Kako kupcu/klijentu dodavati vrijednost.....	32
4.4. Cijena lojalnosti kupaca.....	33
4.5. Marketing s integritetom.....	34
4.6. Kakav je kupac 21. stoljeda.....	34
4.7. Usporedba tradicionalnog i vitkog poduzeda.....	36
LITERATURA.....	38

1. ŠTO JE MARKETING

*„Baviti se biznisom bez oglašavanja je kao da namigujete djevojci u mraku.
Vi znate što radite, ali drugi ne“*

Stewart Brit

1.1. Marketing i različiti koncepti poslovanja

Marketing se može promatrati kao ekonomski, pa i socijalni proces u gospodarstvu i društvu kao cjelini, zatim kao poslovna koncepcija gospodarskog subjekta, kao poslovna funkcija gospodarskog subjekta, te kao znanstvena disciplina (Prema leksikonu marketinga, 1977.).

Marketing zapravo ne predstavlja samo poslovnu koncepciju neto, što je još važnije, način poslovnog pa, ukoliko žarište promatranja značajnije proširimo, i životnog promišljanja, dakle i način svojevrstne filozofije življenja. Neki se autori, međutim, čak ustručavaju definirati marketing pa navode da "marketing nije jednostavno definirati. Nitko još nije bio sposoban formulirati jasnu i sažetu definiciju koja bi naišla na opće prihvaćanje" (Rewoldt, S.H., 1973.).

Suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja (Rocco, 1994.).

Prema Kotleru "Marketing je ljudska djelatnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene" (Kotler, 1980).

Marketing ima za cilj zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača, s jedne, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarenjem primjerene dobiti, s druge strane (Bazala, A., 1978.).

1.2. Koncepcija marketinga

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.

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

Osnovna ideja marketinga je uskladiti sposobnosti poduzeća sa željama klijenata kako bi se postigli ciljevi obiju strana (McDonald, M., 2004.).

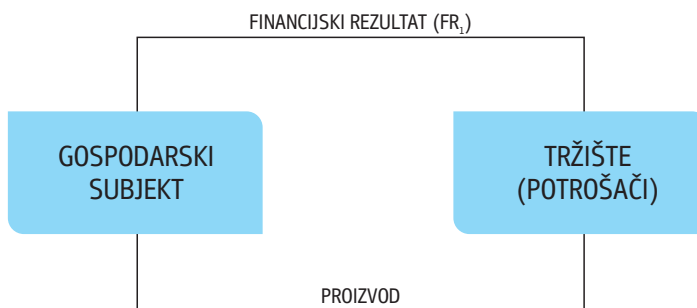
Pojavom marketing-koncepcije želi se ukazati kako proizvod nije i ne smije biti tek jednostavni

rezultat procesa proizvodnje, već isključivo rezultat tržišnih potreba i zahtjeva. Dakle, temeljni moto marketing-koncepcije zapravo bi bio maksimalizacija dobiti, ali tek uz prethodnu maksimalizaciju zadovoljenja potrošača.

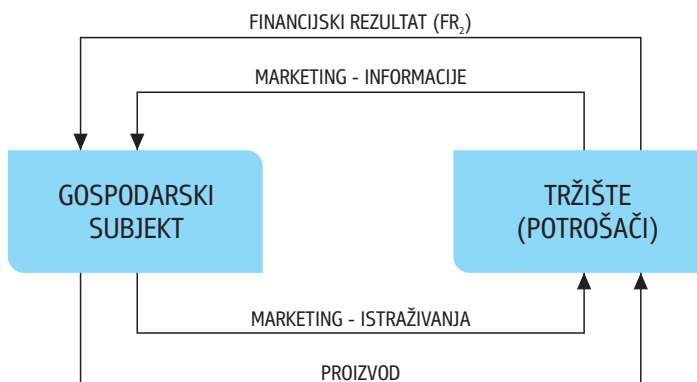
Za razliku od marketing-koncepcije, za proizvodnu koncepciju vrijedilo je pravilo proizvesti što je moguće više. Prema tome, temeljni moto ove koncepcije bio je maksimalizacija dobiti uz maksimalizaciju proizvodnje. Prodajna koncepcija, slično kao i proizvodna koncepcija ima moto maksimalizirati dobit, kroz maksimalizaciju prodaje, ne pitajući se pri tome tržište kakvi bi proizvodi zapravo trebali biti.

Slikovito bi se razlika između proizvodne, prodajne koncepcije, s jedne strane, i marketing-koncepcije, s druge strane, mogla prikazati na sljedeći način (slike 1. i 2.):

Slika 1. Sustav funkcioniranja proizvodne/prodajne koncepcije



Slika 2. Sustav funkcioniranja marketing-koncepcije



Na temelju slike 2. možemo zaključiti kako će gospodarski subjekt zahvaljujući provedenim marketing-istraživanjima i na temelju njih dobivenim marketing-informacijama i donesenim marketing-odlukama vjerojatno uspjeti zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu te da će u tom slučaju i ostvareni financijski rezultat FR2 biti vjerojatno i veći nego FR1 sa slike 1., odnosno da će vrijediti $FR_1 < FR_2$ (Meler, M., 2002.).

Prema Kotleru, temeljni marketing-koncepcije su:

1. Fokusiranje tržišta
2. Orijentacija na kupca
3. Koordinirani marketing
4. Profitabilnost proizvoda

Fokusiranje tržišta znači, na temelju pomno izvršene segmentacije tržišta, odabir ciljne tržišne skupine (tržišne mete) gospodarskog subjekta kojoj će se usmjeriti svi njegovi marketinški napori i koju će nastojati zadovoljiti.

Orijentacija na kupca znači da gospodarski subjekt razmišlja isključivo zamišljajući sebe u ulozi ciljnog predodređenog kupca. I ne samo to. Nije dovoljno tek privući kupca da on jedanput kupi određeni proizvod. Potrebno je nastojati da on postane lojalan kupac, što znači da gledano dinamički ostvaruje repetitivne kupnje.

Koordinirani marketing pretpostavlja stavljanje u spregu svih poslovnih funkcija i poslovnih djelatnosti gospodarskog subjekta barem u cilju ostvarivanja temeljnog marketing-cilja – orijentacije na kupca. To pretpostavlja vanjsku i unutarnju koordiniranost marketinga. Vanjska se očituje u koordinaciji marketinga sa kroz međusobnu koordiniranost pojedinih podfunkcija marketinga, odnosno marketing djelatnosti (istraživanja tržišta, planiranja i razvoja proizvoda, promocije, prodaje, fizičke distribucije i dr.) (Meler, M., 2002.).

1.3. Segmentacija tržišta

Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima je namjera podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača (T. Vranešević, Marketing, 2001.).

Segmentacija tržišta se može shvatiti kao pomoćno sredstvo u marketing-istraživanjima, ali i kao jedan od načina provedbe marketing-strategija. U svojoj biti, segmentacija tržišta predstavlja proces u kojem se ukupno heterogeno tržište na izvjesnom prostoru koje posjeduje zasebne specifičnosti (značajke, karakteristike, osobine, varijable), dijeli u manje dijelove koji su tada u tolikoj mjeri reprezentativni, da se može govoriti o njihovoj homogenosti. Na temelju tako ustanovljenih segmenata tržišta, subjekti ponude svojim marketing-programima mogu maksimirati zadovoljenje potreba u svim odabranim segmentima. To, drugim riječima, znači kako svaki na taj način ustanovljen segment za subjekt ponude predstavlja zasebnu ciljnu skupinu (targetmarket) prema kojoj gospodarski subjekt treba usmjeravati svoje marketing-napore, počev od utvrđivanja marketing-ciljeva, pa sve do marketing-kontorole.

Kriterij za segmentaciju tržišta mogu biti različiti, zahvaljujući činjenici da su i potrebe potrošača vrlo heterogenoga karaktera, kao uostalom i njihovo ponašanje na tržištu, no kao

temeljni kriteriji mogu se postaviti sljedeći:

1. demografski,
2. zemljopisni,
3. socio-ekonomski,
4. kulturni,
5. biheviorističko-psihološki (psihografski)

Na temelju prethodnih kriterija segmentacije tržišta, koje je, naravno moguće i dalje detaljizirati, subjekti ponude mogu postići i temeljni cilj segmentacije, odnosno da prema određenim, vlastito odabranim varijablama izaberu segmente potrošača za koje, prema svojim objektivnim mogućnostima, imaju najviše interesa i čije će potrošače biti u stanju maksimalno zadovoljiti, a za sebe, pak, ostvariti i primjerenu dobit (Meler, M., 2002.).

Pritom, dobro identificirani tržišni segmenti moraju zadovoljavati sljedeće kriterije:

1. Unutarnja homogenost – potrošači u tržišnom segmentu moraju biti međusobno što sličniji osobito u odnosu na reakcije prema varijablama marketing-mixa i kriterije segmentacije.
2. Međusobna heterogenost – potrošači u različitim tržišnim segmentima moraju biti međusobno što različitiji osobito u odnosu na reakcije prema varijablama marketing-mixa i kriterije segmentacije.
3. Potencijalno znakovita profitabilnost – segmenti moraju biti dovoljno veliki da budu profitabilni.
4. Operabilnost – kriteriji segmentacije moraju biti uporabljivi za identificiranje potrošača i odlučivanje o varijablama marketing-mixa. (McCarthy, J.E., 1993.).

Načelno, gospodarski subjekt "...može primijeniti jednu od tri strategije obuhvata tržišta, poznate kao: nediferencirani marketing, diferencirani marketing i koncentrirani marketing". (Kotler, P., 1980.). U prvom slučaju nediferenciranog ili tzv. masovnog marketinga, riječ je o proizvodnji, finalizaciji i plasmanu proizvoda namijenjenim istovremeno za sve tržišne segmente. U slučaju diferenciranog marketinga proizvođač čini diferencijaciju proizvoda (ili marketing-mixa u cjelini) prema pojedinim tržišnim segmentima. I, konačno, u posljednjem slučaju koncentriranog ili ciljnog marketinga, proizvođač se orijentira isključivo prema jednom tržišnom segmentu. Prema tome, u prvom slučaju nediferenciranog marketinga proizvođač proizvodi jedan proizvod za sve tržišne segmente, u drugom slučaju diferenciranog marketinga proizvođač proizvodi po načelu "za svaki tržišni segment zaseban proizvod", dok u trećem slučaju proizvođač proizvodi samo jedan proizvod za samo jedan tržišni segment.

Moguće je govoriti i o totalnoj segmentaciji tržišta, što bi značilo da bi se svakog pojedinačnog potrošača ponudio i pojedinačni proizvod. Ova segmentacija ujedno znači da se proizvod prodaje unaprijed poznatom kupcu kao što je to većinom slučaj kod tzv. industrijskog tržišta, a poglavito u proizvodnji investicijske opreme, brodova i slično.

Danas se u marketingu, ponajviše zbog sve veće heterogenosti tržišta, a time i mogućnosti širokog segmentiranja tržišta, što zapravo ne znači ništa drugo nego da je došlo do usitnjavanja tržišta na pojedinačne dijelove od kojih gotovo svaki zahtijeva poseban pristup, sve više upotrebljava strategija koncentriranog marketinga. Implementacija koncentriranog ili, kako ga neki zovu, ciljnog marketinga, zahtjeva sljedeći proces:

Segmentacija tržišta:

1. Identificirati varijable segmentacije i segmentirati tržište
2. Razviti profile rezultirajućih segmenata

Izbor ciljnog tržišta:

3. Ocijeniti privlačnost svakog segmenta
4. Odabrati ciljni segment

Pozicioniranje proizvoda:

5. Identificirati moguće koncepcije pozicioniranja za svaki ciljni segment
6. Odabrati, razviti i priopćiti odabranu koncepciju pozicioniranja (Kotler, Ph., 1988.).

Budući da je o fazama u okviru segmentacije tržišta i izbora ciljnog tržišta izravno ili neizravno već bilo govora, preostaje nam u najkraćim crtama opisati pozicioniranje proizvoda kao aktivnost pomoću koje gospodarski subjekt želi svojem proizvodu istaknuti značenje u odnosu na istovrsne konkurentske proizvode. Pozicioniranje se odvija u tri faze. U prvoj, gospodarski subjekt mora ustanoviti razlike proizvoda (primjerice, u svojstvima, izvedbi, izjednačenosti sa s ciljnim standardom, trajnosti, pouzdanosti, moguće popravljivosti, stilu, dizajnu i dr.) usluga (u odnosu na način isporuke, stavljanja u uporabu, nužnu izobrazbu kupca, potrebni consulting, reklamacije, servise i dr.), osoblja (u odnosu na sposobnost, ljubaznost, vjerodostojnost, pouzdanost, pristupačnost, sposobnost priopćavanja i dr.) i image-a (u odnosu na upotrijebljenu simboliku, upotrijebljene medije i dr.) u odnosu na konkurentske proizvode, a koje, naravno u slučaju pozitivnih razlika, istovremeno mogu biti i prednosti nad konkurentskim proizvodima. Zbog toga se u drugoj fazi moraju ustanoviti kriteriji za odabir najvažnijih razlika i način njihovog iskazivanja. Naposljetku, gospodarski subjekt mora, ponajčešće promocijskim aktivnostima, upoznati ciljno tržište, odnosno potencijalne kupce o ustanovljenim razlikama, odnosno sada već prednostima svojeg proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode. Na taj će se način stvoriti i osnova za razradu strategije marketinga u odnosu na konkurenciju.

Međutim, ovdje valja istaknuti kako gospodarski subjekt uistinu čini napore kako bi svoj proizvod pozicionirao u odnosu na konkurentske, ali konačno tržišno pozicioniranje proizvoda je zapravo rezultat stavova, mišljenja, predodžbi, stanja svijesti itd. najvećeg broja kupaca na tržištu u odnosu na taj proizvod. Dakle, s jedne strane postoji želja gospodarskog subjekta za određenom pozicijom na tržištu, ali s druge strane kupci utvrđuju realitet te pozicioniranosti (Meler, M., 2002.).

Valja pritom znati kako su, načelno, moguće i greške u pozicioniranju, a koje se mogu identificirati kao (Kotler, Ph., 1988.):

- Postpozicioniranje – neke kompanije otkrivaju da kupci imaju tek bijedu predodžbu o određenoj marki proizvoda. Kupci o njoj ne znaju ništa osobito.
- Prepozicioniranje – kupci mogu imati preusku sliku o određenoj marki proizvoda. Tako bi potrošač mogao misliti da određena kompanija proizvodi kvalitetne proizvode po cijeni od 1.000\$ i više, dok su, ustvari, oni dostupni po cijeni od otprilike 50\$.
- Pobrskano pozicioniranje – kupci mogu pobrkati image u određene marke proizvoda. Ta bi zbrka mogla biti rezultatom pretjeranih tvrdnji ili prečestog mijenjanja pozicioniranja određene marke.
- Dvojbeno pozicioniranje – u slučaju takva pozicioniranja, kupci nerado vjeruju tvrdnjama o određenoj marki u vezi s karakteristikom proizvoda, cijene ili proizvođača.

U svakom slučaju segmentacija tržišta, te na temelju nje izvršeno ciljno usmjeravanje (fokusiranje), te pozicioniranje predstavljaju preduvjet za odabir adekvatne marketing-strategije gospodarskog subjekta (Meler, M., 2002.).

1.4. Najčešće pogreške poduzeća usmjerenih "prema unutra"

Unutarnji činitelji su oni na koje organizacija može, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati. Pri tome oni ne djeluju izolirano jedan od drugoga. Unutarnji činitelji su međusobno povezani i nemaju uvijek jednosmjerno djelovanje na organizaciju, pa ih treba analizirati u njihovom međusobnom utjecaju i često nalaziti kompromisna rješenja. Utjecaj jednog činitelja tako može odrediti jedan model organizacijske strukture, dok će neki drugi činitelj potirati taj model. Promjena jednog činitelja izaziva promjene i na ostalim činiteljima.

Kompanije okrenute prema unutra ne vide nove prilike ni opasnosti

Viši menadžment često štiti zaposlenike od neugodnih vijesti, a kad pokuša pokrenuti veće promjene, nedovoljna svijest o hitnosti promjene uzrok je da takvi pokušaji nerijetko propadnu ili ne ostvare očekivanja.

Mnoge organizacije propadnu. Velika većina novih restorana ne preživi prve dvije godine. Više od 90 posto proizvođača automobila koji su postojali početkom 20. stoljeća nestali su do 40-ih godina. Danas, pak, barem nekoliko najuspješnijih kompanija kreće istim putem. Niz je primjera kako uspjeh stvara veličinu, tržišnu moć i sustav pojedinačnih prava, što sve zauzvat stvara fokus prema unutra, odnosno manjak razumijevanja vanjskih okolnosti i svijesti o nužnosti ispravljanja problema.

U industriji supermarketa jedan je regionalni lanac prvi u svom geografskom području nudio široku lepezu pakiranih dobara, mesa, voća i povrća, a sve uz razinu usluge koju se moglo naći

samo kod njegovih najboljih konkurenata. Mušterije su bile oduševljene. Rezultat toga bio je nesmetan rast tijekom 40 godina. Sa svakom sljedećom trgovinom rasla je i njegova veličina, širila se ekonomija opsega, marže su bile iznimno visoke, dok su se nacionalni lanci supermarketa držali podalje.

Onda se jednog dana pojavio mlađi i inovativniji konkurent s trgovinama koje su bile svjetlije, imale šire prolaze između polica, veći izbor voća i povrća te brže blagajne. Nevjerojatno, ali stari i uspješni lanac jednostavno je ignorirao novu situaciju na tržištu. Na sastancima Uprave teško se moglo čuti bilo kakvu raspravu o novom konkurentu. Razgovori su se uglavnom vrtjeli o svojoj tvrtki: marže u toj i toj trgovini bile su preniske, renoviranje neke druge išlo je prema planu i tako dalje. Ako bi netko postavio elementarno pitanje o novom konkurentu - koliko je velik postao u međuvremenu, kakva je njegova strategija natjecanja, koliki je njegov rast, većina direktora nije znala odgovoriti, niti je pokazivala prevelik interes za temu.

Zadaci menadžmenta

- Pripremanje za promjenu
- viši menadžment vidi priliku, a ne tek problem
- direktori uočavaju cilj i znaju koje pogreške izbjeći
- neugodne informacije daju ljudima kojima moraju
- objašnjavaju kako te informacije pružaju priliku
- daju do znanja da se neće tolerirati međusobno okrivljavanje
- pokazuju samopouzdanje i skrivaju nelagodu
- pokušaju anticipirati pojedinačne reakcije

Organizacija okrenuta prema unutra neizbježno će propustiti nove prilike i opasnosti koje dolaze od novih konkurenata, klijenata ili promjena u regulatornim uvjetima. Evo nekoliko poteza koje kompanije mogu odmah poduzeti da bi se osvijestile o svojoj okolini. Prvo na što valja obratiti pozornost zaposlenici su tvrtke u izravnom kontaktu s klijentima. Bez obzira je li riječ o zaposlenicima u autosalonu, činovnicima u banci, prodajnim predstavnicima za veliku informatičku tvrtku ili zaposlenicima u trgovini, svi oni, ako ih se potiče, mogu prikupiti veliku količinu informacija usporedo s obavljanjem svog posla. Neki od najvećih poduzetnika na svijetu pouzdaju se u tu metodu s velikim uspjehom. Redovito posjećuju urede, trgovine i tvornice da bi prikupili podatke o klijentima i njihovim reakcijama na proizvode i usluge od zaposlenika na prvoj liniji fronte. Pažljivo slušaju, uočavaju uzorke i potiču druge menadžere da rade isto, očekujući od svojih terenskih zaposlenika da uključe te aktivnosti u svoj svakodnevni posao. Sam Walton jedan je od poznatijih primjera takve prakse, a Wal-Mart je tijekom njegovih godina bio jedna od najuspješnijih organizacija svoje vrste u svijetu. Taj pristup zahtijeva tri preduvjeta. Malo vjere u početku (vjerovati da ljudi na prvoj liniji imaju dovoljno inteligencije i motivacije da bi bili izvor korisnih informacija, čak i ako prijašnji pokazatelji sugeriraju drugačije), prikladno tretiranje tih zaposlenika (malo tko će biti spreman pomoći ako ga ne tretirate s poštovanjem) i postavljanje pitanja (valja slušati pažljivo odgovore i ne odustati ako

zaposlenici ne odgovore odmah).

Moć slike i zvuka

Sljedeća stvar koja će pomoći ostvarivanju boljega kontakta s vanjskim svijetom je korištenje moći videa. Jedna je kompanija proizvodila velike, prilagođene kontejnere visoke kvalitete. No, neke od specifikacija nisu odgovarale posebnim potrebama jednoga velikoga klijenta, koji je stoga morao raditi preinake na kontejnerima. Modifikacije nisu bile skupe, ali imajući u vidu činjenicu da je riječ o kontejnerima rađenima prema narudžbi, bile su iritantne. Klijent je neke ljude u proizvodnim pogonima upoznao s tom primjedbom, što su oni pažljivo poslušali, ali nisu reagirali. Da ih je netko tada pitao, vjerojatno bi rekli da su ipak oni postavili standard za industriju, da znaju kakav bi proizvod trebao biti i, na kraju, da klijent može sam raditi preinake ako želi.

Direktor poduzeća proizvođača predložio je predsjedniku tvrtke klijenta da snimi video u kojem bi izrazio svoje negodovanje i iznio potrebe svoje kompanije. Stvar je jeftino obavljena i montirana za nekih 15 minuta. Nakon toga, skupine od po 20 ili 30 zaposlenika dovodene su u konferencijsku salu u tvornici i prikazivan im je taj video. Zato što većina osoblja nije nikada razgovarala s klijentima, bili su šokirani činjenicama koje su čuli, a vjerojatno i emocionalnim nabojem koji je s televizora prštao. Neki su zauzeli obrambeni stav: to nije tipičan klijent, mi radimo kvalitetan proizvod, je li ovo pokušaj snižavanja cijene?... Ipak, ključna skupina zaposlenika odgovorila je pozitivno, složivši se s potrebom da treba nešto napraviti i to brzo. Rezultat toga bilo je osvježavanje tvornice temeljene na tradiciji, što su klijenti pozdravili.

Jedna od poruka ovdje je moć videa kad je iskren i ljudski, odnosno kad se bavi nekom važnom temom za pojedinačni ili organizacijski uspjeh. Zbog mogućnosti kontrole prilikom snimanja, montiranja i prikazivanja materijala, nekad može imati snažniji učinak od osobnog nastupa. Još jedna pouka koju je moguće iz te situacije izvući općenito je primjenjiva, ne samo u smislu upotrebe videa: 'Pokažite im, ne pričajte im'. Zapadna kultura uglavnom se temelji na objašnjavanju činjenica ljudima na najlogičniji mogući način, ali postoji i druga metoda, daleko snažnija. Prikazati im, dati im da vide vlastitim očima, a ne kroz prikupljene, apstraktne podatke.

Informacije kroz organizaciju

Potonje možda jest mnogo racionalnije jer omogućava sumiranje većeg broja situacija nego što bi itko imao vremena vidjeti, ali 'racionalno' propušta jednu vrlo važnu poentu, a to je odnos učinka razmišljanja na nečije ponašanje i učinka emocije na ponašanje. Kao i u slučaju dobivanja informacija od zaposlenika, moguće je sistematizirati video kao sredstvo za poticanje hitne promjene. Stoga bi bilo dobro svakom odjelu za komunikacije naložiti povremenu izradu videa prema potrebi. Treće, ne smije se štititi ljude od negativnih informacija. Šef tvrtke iz prijašnjeg primjera podijelio je svoja saznanja sa svakim zaposlenikom

svoje kompanije. Napravio je to nakon procjene da se ponašanje radnika neće promijeniti ako ih se ne prodrma. Viši menadžment često štiti zaposlenike od neugodnih vijesti, a onda kad pokuša pokrenuti veće promjene, nedovoljna svijest o hitnosti promjene u srednjem sloju menadžmenta stvari čini iznimno teškima. Takvi pokušaji promjene nerijetko propadnu ili ne ostvare očekivanja.

Srednji sloj menadžera opire se dijeljenju informacija izvana s drugim menadžerima i zaposlenicima iz nekoliko razloga. Vjeruju da ljudi nisu dovoljno inteligentni i iskusni da bi ih shvatili, strahuju da će snositi krivicu zbog neugodnog tona informacije, boje se da će vijest srušiti cijenu dionice kompanije ako se pročuje te, na kraju, brinu se da će loše vijesti uzrokovati pad morala, zarade i pojačati uobičajene trzavice i sukobe (Kotter, JP).

2. KONKURENCIJA I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

2.1. Kako pobijediti konkurenciju

Konkurentska prednost se najjednostavnije definira kao zadovoljavanje potreba kupaca učinkovitije od konkurencije. Prema Porteru postoje samo dva originalna načina za postizanje ovog cilja, biti jeftiniji ili biti drugačiji. Dodatne dvije opcije u suštini predstavljaju dodatno razvijanje osnovnih scenarija u okviru tržišnih niša.

Graf 1. Porterove generičke strategije



Strategija dobavljača s niskom (najnižom) cijenom (eng. lowcost)

Osnovu konkurentске prednosti dobavljača s niskom cijenom čine niži ukupni troškovi od konkurenata jer cjenovni lider učinkovito pronalazi način za smanjivanje troškova. Troškovna prednost treba se ostvariti metodama koje konkurent neće moći lako kopirati.

Najčešće korišteni načini kojima poduzeća ostvaruju troškovnu prednost:

- veća uporaba Interneta,
- korištenje pristupa prodaji i marketingu "izravno do krajnjeg korisnika",
- pojednostavljivanje dizajna proizvoda,
- izbacivanje suvišnog,
- prelazak na jednostavniji, kapitalno manje intenzivni, moderniji ili fleksibilniji tehnološki proces,
- izbjegavanje korištenja izrazito skupih sirovina ili sastavnih dijelova,
- relociranje objekata,
- napuštanje principa "ponešto za svakoga".

Strategija low-cost dobavljača je najdjelotvornija u sljedećim slučajevima:

1. cjenovna konkurencija među suparničkim prodavačima je osobito jaka,
2. proizvodi suparničkih prodavača gotovo su identični, a zalihe su raspoložive kod nekoliko prodavača,

3. postoji nekoliko mogućnosti za ostvarivanje diferencijacije proizvoda koje nose vrijednosti za kupce,
4. većina kupaca koristi proizvod na isti način,
5. kupci snose niske troškove pri zamjeni dobavljača,
6. kupci su veliki i imaju znatnu pregovaračku moć i utjecaj na snižavanje cijena,
7. novi konkurenti u industriji početno koriste niske cijene kako bi privukli kupce i izgradili bazu kupaca.

Rizici u provedbi strategije dobavljača s niskom cijenom

Prva moguća pogreška u provođenju ove strategije je preagresivno rezanje cijena što može rezultirati smanjivanjem profitabilnosti. Prednost niskog troška/niske cijene rezultira većom profitabilnošću jedino kada je veličina sniženja cijene manja od veličine troškovne prednosti.

Druga moguća pogreška je zanemarivanje zaštite intelektualnog vlasništva koja može biti temelj za stjecanje konkurentске prednosti. Kvaliteta troškovne prednosti ovisi o njezinoj održivosti, a održivost ovisi o tome ostvaruje li poduzeće troškovnu prednost metodama koje suparnici mogu kopirati.

Treća moguća pogreška je prevelika fiksacija na sniženje troškova. Poduzeće koje se pretjerano trudi smanjiti troškove mora se čuvati od pogrešnog tumačenja ili ignoriranja povećana kupčeva interesa za dodatna obilježja ili usluge, pada kupčeve osjetljivosti na cijenu ili nova događanja koja počinju mijenjati kupčev način uporabe proizvoda.

Ponuda proizvoda low-cost dobavljača mora uvijek sadržavati dovoljno atributa zbog kojih je bude atraktivna potencijalnim kupcima – niska cijena, sama po sebi, nije uvijek primamljiva kupcima. Pored toga vodeći konkurenti po pitanju cijene imaju izvrstan pristup eksternom kapitalu, veoma učinkovitu logistiku i niske osnovne troškove (rad, materijal, energija).

Strategija diferencijacije

Osnovicu ove strategije čini ponuda proizvoda ili usluga čija se svojstva znatno razlikuju od ponude konkurenata, a potrošačima daju vrijednosti koju konkurenti ne pružaju. Četiri su pristupa ostvarivanja konkurentске prednosti pomoću diferencijacije:

1. ugradnja svojstava proizvoda i korisničkih obilježja koji smanjuju kupčeve ukupne troškove uporabe proizvoda (pravodobne isporuke, sniženi troškovi popravka i održavanja, upotrebljavanje on-line sustava, besplatna tehnička podrška i sl.),
2. ugradnja svojstava koje poboljšavaju uspješnost proizvoda (svojstva koja kupcu pružaju veću pouzdanost, pogodnosti ili lakoću uporabe),
3. ugradnja svojstava koje kupcima udovoljavaju kroz povećani društveni status, imidž, prestiž ili predstavljaju vrhunsku modu,
4. davanje vrijednosti kupcima putem konkurentskih sposobnosti koje suparnici nemaju. Uporaba Microsoft programa/aplikacija pruža veće sposobnosti dizajniranja, kreiranja,

distribuiranja i oglašavanja softverskih proizvoda za PC aplikacije od svojih konkurenata.

Diferencijacija pojačava profitabilnost kad posebna cijena koju diktira proizvod nadilazi dodatne troškove za ostvarivanje diferencijacije. Poduzeća mogu ostvarivati diferencijaciju na brojnim osnovama kao npr. vrhunska usluga (FedEx), raspoloživost zamjenskih dijelova (Caterpillar jamči isporuku zamjenskih dijelova u roku od 48 sati bilo kojem kupcu u bilo kojem dijelu svijeta, u protivnom se usluga ne naplaćuje), tehnički dizajn i performansa (Mercedes, BMW), prestiž i prepoznatljivost (Rolex), pouzdanost proizvoda (Toyota i Lexus), tehničko vodstvo (3M Corporation – proizvodi za metalizaciju i presvlačenja) i vrhunski ugled i imidž (Escada, Versace).

Dobar pristup diferencijaciji ne smije biti preskup ili presložen, niti je lagan za kopiranje. Strategija diferencijacije je najdjelotvornija u sljedećim uvjetima:

- postoji mnogo mogućnosti za diferencijaciju proizvoda ili usluge, a velik broj kupaca zamjećuje vrijednost tih razlika,
- potrebe kupaca i uporabe se bitno razlikuju,
- mali broj tvrtki rabi sličan diferencijacijski pristup,
- tehnološka promjena je brza, a konkurencija se temelji na brzom razvoju karakteristika proizvoda.

Strategije fokusiranja na diferencijaciju ili niske troškove razlikuje se od gore navedenih po tome što se velika pozornost pridaje samo jednom dijelu ukupnog tržišta, tržišnom segmentu ili niši.

Strategija fokusiranja na diferencijaciji u niša tržištu

Ovom strategijom konkurentsku prednost postiže prodajom proizvoda i usluge kupcima s posebnim ukusima i preferencijama. Poduzeća kao što su Armani, Cartier, Rolls-Royce rabe uspješne strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji koje ciljaju na imućne kupce željne proizvoda i usluga s prvorazrednim svojstvima. Većina tržišta sadrži segment kupaca koji su voljni platiti visoku cijenu za najbolje raspoložive artikle. Ono što razlikuje strategije fokusiranja na nisku cijenu od strategija dobavljača s niskom cijenom i široke diferencijacije je pridavanje posebne pozornosti ciljnom segmentu ili tržišnoj niši.

Strategija fokusiranja na nisku cijenu u niša tržištu

Strategija fokusiranja na nisku cijenu cilja na osiguravanje konkurentске prednosti opsluživanjem kupaca u ciljnoj tržišnoj niši po nižim cijenama od konkurenata. Preduvjeti za učinkovitu primjenu strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji ili niskim troškovima su sljedeći:

- ciljana tržišna niša je dovoljno velika i ima dobar potencijal rasta,
- postojanje dovoljno velikog broja tržišnih niša koje povećava vjerojatnošću izbjegavanja tvrtki koje primjenjuju ovu strategiju u natjecanju za iste niše/kupce,
- industrijski lideri ne smatraju da je prisutnost u toj niši presudna za njihov uspjeh,
- multisegmentnim konkurentima je skupo ili teško svoje sposobnosti prilagoditi specijaliziranim potrebama ciljane tržišne niše i istovremeno zadovoljiti očekivanja svojih glavnih kupaca,
- nepostojanje ili mali broj konkurenata koji se pokušavaju specijalizirati u istom ciljanom segmentu.

Rizici u provedbi strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji ili niskim troškovima Primjena ovih strategija nosi određene rizike. Jedan od rizika je konkurentsko pronalaženje učinkovitog načina za usklađivanje sa sposobnostima fokusirane tvrtke ili kompenziranje njezine ponude. Drugi rizik je vjerojatnost da će se preferencije i potrebe kupaca u niši tijekom vremena mijenjati pod utjecajem većine kupaca. Smanjivanje razlika među segmentima snižava prepreke ulasku u tržišnu nišu i nudi otvoren poziv konkurentima u susjednim segmentima da započnu natjecanje. Treći rizik predstavlja povećanje privlačnosti segmenta, koji postane toliko privlačan da se ubrzo preplavi konkurentima intenzivirajući suparništvo uz snižavanje profitne stope u niši (Štefanić, I., 2012.).

2.2. Elementi taktičkog marketinga (Marketing mix)

Marketing mix je jedan od najpopularnijih izraza u marketingu. Pod marketing mix konceptom podrazumijeva se odgovarajuća kombinacija instrumenata (proizvod, cijena distribucija i promocija) koji čine ponudu poduzeća koja treba da bazira na informacijama o potrebama i zahtjevima ciljnog tržišta. Marketing mix koncept je neophodan da objasni mogućnost kombiniranja instrumenata pri prilagođavanju ponude pojedinim tržišnim segmentima. On je rezultat napora organizacije da izađe u susret potrebama kupaca.

Marketing mix je široko prihvaćen koncept koji se brzo razvijao. Termin marketing mix lansirao je Borden. Prema njegovom shvaćanju marketing mix je sačinjen od dvanaest elemenata (planiranje proizvoda, cijena, marka, distributivni kanali, samostalna prodaja, propaganda, promocija, pakovanje, displej, servisiranje, rukovanje proizvodom i iznalaženje činjenica i analiza). Danas je široko prihvaćena klasifikacija koju je dao McCarty, prema kojoj su četiri osnovna instrumenta marketing mixa proizvod, cijena, distribucija i promocija.

Pod marketing mix konceptom podrazumijeva se kombinacija instrumenata kojima se koristi poduzeće da bi se postigao očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu. Marketing mix je odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga preko kojih se ostvaruju ciljevi poduzeća. Menadžeri poduzeća kombiniraju postojeće ili traže nove elemente da bi se došlo do rentabilne ponude poduzeća na tržištu.

Osnovni instrumenti marketing-mixa su:

1. proizvod,
2. cijena,
3. kanali prodaje i
4. promocija.

Sva četiri instrumenta su povezana i usmjerena na potrošača, tj. putem ovih osnovnih instrumenata poduzeće utiče na zadovoljenje potreba potrošača, privrede i društva. Svi instrumenti se integriraju i usmjeravaju ka potrošaču. Praksa je pokazala da bolje rezultate daje kombinacija marketing mixa, nego oslanjanje na samo jedan instrument. Najbolja je takva kombinacija instrumenata koja maksimalno zadovoljava potrebe potrošača uz minimalne troškove poduzeća. To nije nimalo lak zadatak, s obzirom da svaki od četiri instrumenta marketing mixa ima svoje specifičnosti i drugačiju ulogu na tržištu. Kada se govori o proizvodu kao instrumentu marketing mixa, misli se na razvoj takvog proizvoda kakvog kupac želi. Cijena se može promatrati s dva aspekta. Prvi je da ona polazi od konkurentske cijene, a drugi od spremnosti kupaca da plate određenu cijenu.

Promocija je proces komuniciranja između poduzeća i kupaca sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favoriziranju u procesu kupovine na tržištu. Zadatak distribucije je osigurati pristupačnost proizvoda u određeno vrijeme i na određenom mjestu.

Sva četiri elementa marketing mixa su podjednako važni, kao i njihova međusobna kombinacija. Samo niska cijena, dobar proizvod ili odlična reklama neće dati tako dobre efekte kako bi bilo u slučaju njihovog kombiniranja. Kombinacija tih elemenata ostvaruje očekivani efekt ako postoji usklađenost sa zahtjevima potrošača, dobra usklađenost među instrumentima, usklađenost sa izvorima poduzeća i kada se stvara relativno trajna konkurentska prednost. Optimalna kombinacija marketing mixa bitno je uvjetovana karakterom djelatnosti, odnosno tržištem na kome poduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Npr. kod netrajnih dobara značajnu ulogu imaju propaganda, unapređenje prodaje i pakovanje, dok su kod trajnih proizvoda svi instrumenti značajni, a pogotovo lična prodaja, kvaliteta i cijene. Osnovni cilj marketing mixa je da poduzeće putem njih utiče na zadovoljenje potreba potrošača, tako da se svi instrumenti integriraju i usmjeravaju ka potrošaču. Uspjeh će biti postignut ako se integralno ili pojedinačno na potrošača djeluje proizvodom koji mora biti prilagođen ukusu i željama potrošača, a cijena njihovoj kupovnoj moći. Putem određenih kanala prodaje brže i potpunije će se vršiti distribucija proizvoda, a putem promocije će se uspostaviti potrebna veza između proizvođača i potrošača. Postoji i 5P model kao i 7P model za uslužne djelatnosti. 5P model dodaje ljude kao petu funkciju, a 7P model dodaje i proces te fizički dokaz. 7P model se koristi u uslužnim djelatnostima. Ova dva modela nisu službeno prihvaćena i mogu se svrstati u 4P model.

P5 - ljudi/osoblje

Ovdje se misli na zaposlene, pomoćno osoblje. Također ovdje se mogu svrstati i potrošači.

P6 - proces

Ova je funkcija najbližnja distribuciji, ali je naglasak na procesima, mehanizmu i toku na kojem se usluge procesuiraju.

P7 - fizički dokaz

Misli se na dokaz da je usluga izvršena. Npr. u restoranu je to sitost kupca i osjećaj zadovoljstva (Zorić, M., 2015.).

2.3. Istraživanje tržišta

Najbolji način da saznate ključne informacije za pokretanje novog pothvata jest napraviti dobru analizu tržišta. Poznavanje tržišta neophodan je preduvjet u izradi kvalitetnog marketinškog plana. Nadalje, kvaliteta poslovnih odluka koje donosite, izravno ovisi o kvaliteti informacija kojima raspolazete. Istraživanje tržišta nam pruža potporu pri donošenju marketinških odluka. Prema jednostavnoj definiciji, istraživanje tržišta je unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških odluka o upravljanju marketingom. Svrha istraživanja tržišta je prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa poslovanja. Istraživanje tržišta nam omogućuje da donosimo ključne odluke na osnovu vjerodostojnih informacija koje dobijemo istraživanjem, kao i rješavanje problema i prepreka na putu do uspjeha u poslovanju. Neophodnost istraživanja tržišta se ogleda u tome što se rizik nikada u potpunosti ne može eliminirati, upravo zbog toga se prikupljanjem informacija smanjuje rizik prilikom donošenja poslovnih odluka. Poduzeće se odlučuje na istraživanje tržišta samo u onim slučajevima kada ne raspolaze sa dovoljno informacija koje su neophodne da se donese ključna odluka.

Istraživanje tržišta služi za:

- Opisa tržišta
- Analizu i evaluaciju tržišta
- Odabir konkretnih akcija koje će poduzetnik provesti, kao i evaluacija rezultata tih akcija.

Istraživački proces uključuje faze:

1. Definiranje problema, odnosno cilja istraživanja
2. Prikupljanje i vrednovanje sekundarnih podataka
3. Dizajniranje primarnog istraživanja
4. Prikupljanje primarnih podataka
5. Obrada, analiza i interpretacija prikupljenih podataka
6. Sastavljanje izvješća istraživanja.

Definiranje problema je prvi i najvažniji korak u procesu istraživanja. Ono je neophodno da bi se mogle sagledati prikupljene informacije. Definiranje problema obuhvaća ciljeve koji se žele ostvariti prikupljanjem, ograničenja koja su obično u vidu novca i vremena, pretpostavke o faktorima i situacijama koje će pojednostaviti problem te mjere uspjeha koje predstavljaju kriterije ili standarde korištene za ocjenu prijedloga rješenja problema. Prilikom definiranja potrebno je izvršiti razvoj pitanja na koje se trebaju dobiti odgovori. Pitanja se obično formuliraju kao hipoteze koje predstavljaju odgovor na problem istraživanja.

Prikupljanje podataka se može rasporediti u dva tipa podataka i to primarne i sekundarne. Sekundarni podaci su informacije koje se dobiju iz nekog drugog izvora (unutrašnjeg ili vanjskog). Unutrašnji izvori su zapisi, datoteke i razni izvještaji a vanjski su biblioteke, organi uprave, privredne komore, banke, statistike, itd. Prednosti sekundarnih podataka su ti što je neko drugi umjesto vas prikupio podatke i uštedio vam vrijeme, novac i napor prikupljanja podataka. Nedostaci su što su takvi podaci često zastarjeli.

Za prikupljanje primarnih podataka u osnovi postoje dvije metode i to:

- Promatranje ljudi - koje se može vršiti mehanički ili od strane osoblja. Ljudi ili mašine zapisuju podatke kao što je npr. broj ljudi koji kupuje u jednoj prodavaonici.
- Postavljanje pitanja ljudima – predstavlja instrument koji se koristi da se prikupe podaci od ljudi osobnim kontaktom, telefonskim putem ili putem pošte. Obično se za ovu svrhu koriste pripremljeni upitnici.

Pored ova dva osnovna imamo još i panele kod kojih se prikupljaju informacije od potrošača u redovnim vremenskim intervalima ili po potrebi.

Analiza podataka se obično vrši kvalitativno i kvantitativno. Stoga informacije o ponašanju, stavovima i potrebama potrošača koje prikupljamo i analiziramo mogu biti kvalitativne i kvantitativne.

Kvantitativni podaci o ponašanju, stavovima i potrebama potrošača Istražujemo koje proizvode/usluge kupci preferiraju i zašto, kao i gdje, kada i po kojoj cijeni bi ih kupili. Da bi se došlo do ovih informacija trebamo velik broj kupaca koji bi dali informacije. Način provođenja ovakvog istraživanja može biti i telefonski.

Kvalitativni podaci o ponašanju, stavovima i potrebama potrošača istražujemo zašto se kupac odlučuje na kupnju pojedinog proizvoda/usluge, što zna o tom proizvodu u trenutku odluke, koliko razumije prednosti pojedinog proizvoda, kao i njegove pretpostavke o proizvodu. Ovo istraživanje može se napraviti organiziranjem fokus grupa, gdje su prisutni 6 do 8 ljudi, koji iznose svoje stavove na vaša (pažljivo odabrana i kontrolirana) pitanja.

Ovisno o fazi napretka projekta, poduzetnik mora pripremiti analizu tržišta kroz dvije faze: Faza preliminarnе procjene - poduzetnik traži opće informacije vezane uz ključne točke njegovog projekta. Te točke mogu biti:

- Ekonomski trendovi
- Priroda potreba koju proizvod ili usluga moraju zadovoljiti
- Opsežnost potražnje za proizvodom/uslugom
- Identifikacija konkurencije – njihovih proizvoda/usluga
- Barijere ulaska i izlaska s pojedinog tržišta. Dostupnost pojedinih dobavljača.
- Dostupnost adekvatnih tehnologija.

Faza detaljne analize - poduzetnik traži korisne informacije kako bi mogao upoznati potrebe i segmentaciju tržišta.

Korisne informacije mogu biti:

- Kupovna moć potencijalnih klijenata
- Način na koji kupac odlučuje o kupnji proizvoda/ usluga
- Koliko dobro potencijalni klijent razumije prednosti proizvoda/usluge
- Stvarna potražnja za pojedinim proizvodom/ uslugom novog poduzeća
- Veličina tržišne niše – dubina tržišta
- Cijena i uvjeti prodaje proizvoda/usluga konkurencije
- Uvjeti rada s pojedinim dobavljačima
- Kvaliteta, cijena i uvjeti dostupnosti pojedinih resursa/ sirovina
- Kvaliteta, cijena i uvjeti dostupnosti adekvatne tehnologije
- Načini komunikacije, prilagođeni sektoru u kojem djelujete
- Uvjeti intelektualnog vlasništva - Zakonodavstvo i standardi

Pritom poduzetnik može koristiti razne izvore informacija kao što su:

- Pogodni klijenti, dobavljači i konkurenti
- Tehničke javne ustanove
- Financijske institucije
- Profesionalne udruge i organizacije
- Stručni časopisi i knjige
- Sajmovi i slični događaji
- Savjeti stručnjaka
- Javna dokumentacija poduzeća
- Razne baze podataka

Donošenje odluke je zadnji korak u procesu istraživanja. Nema čvrstih pravila za tumačenje prikupljenih podataka. Odluka je neophodna za interpretaciju rezultata. Odluka zavisi od kompleksnosti problema koji se istražuje, kvalitete prikupljenih informacija (tačnosti informacija, objektivnosti istraživača, obuhvatnosti područja istraživanja) i ciljeva koji se žele postići istraživanjem (Božić, M., 2015.).

3. GERILSKI MARKETING

Prema definiciji, marketing je poslovna filozofija kojom poduzeća nastoje upravljati potražnjom, odnosno zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Cilj upravljanja i ulaganja u marketing je uspjeh na tržištu, unapređenje poslovanja i ostvarenje dobiti. Iako su postulati marketinga jednaki za velika i mala poduzeća, važno je naglasiti da se mali i srednji poduzetnici svakodnevno susreću s puno većim izazovima.

Mali i srednji poduzetnici svakodnevno moraju promišljati o marketinškoj strategiji i taktici, jer često imaju i ograničene budžete za marketing. Iz tog razloga nisu u mogućnosti ni angažirati agenciju za tržišno komuniciranje koja bi im ponudila jedinstveno rješenje za uspješan nastup na tržištu. Malim i srednjim poduzetnicima preostaje samostalno organiziranje i planiranje marketinških aktivnosti. Uz ograničeni budžet za marketing, kreiranje marketinške strategije i taktike nije jednostavan zadatak. Potrebno je ostvariti brze rezultate uz minimalna ulaganja. Korištenjem taktika gerila marketinga moguće je ostvariti prepoznatljivost na tržištu i razlikovanje od konkurencije. Bez obzira na marketinške aktivnosti, važno je nuditi kvalitetan proizvod, jer niti najkvalitetnija marketinška taktika ne može potaknuti potrošače da kupuju nekvalitetne ili neučinkovite proizvode više od jednom. Gerila marketing se usmjerava na minimaliziranje grešaka i pronalaženjem mogućnosti na tržištu i izvlačenjem koristi iz svake od njih.

U 21. stoljeću razvijaju se one djelatnosti i poslovi koji su usmjereni na zadovoljstvo korisnika. Svaki mali i srednji poduzetnik mora primjenjivati različitu taktiku od menadžera u velikim gospodarskim subjektima. Velika poduzeća imaju odgovarajuće budžete kojima osiguravaju uspjeh proizvoda ili usluge na tržištu. Također, imaju i dodatni budget koji će iskoristiti ukoliko prva kampanja ne bude dala odgovarajuće rezultate. Mali poduzetnici si ne mogu priuštiti takav luksuz, već od samog početka moraju pametno ulagati i od početka tražiti konkretne rezultate, bez velikih mogućnosti testiranja marketinških taktika. Međutim, najveća razlika između poduzetnika i menadžera u velikom poduzeću je stupanj fleksibilnosti. Mali poduzetnici se brže i jednostavnije prilagođavaju promjenama na tržištu te tako uspijevaju zadovoljiti želje i potrebe korisnika.

U knjizi „Kako kod kuće voditi uspješan posao prijepisa“, autorica PeggyGleen navodi nekoliko točaka koje su srž njenog programa oglašavanja za usluge prijepisa:

- Ostavi letke u krugu fakulteta ili poslovnog učilišta
- Zamoli ravnatelja ustanove za dopuštenje oglašavanja na oglasnim pločama
- Ostavi letke u blizini poslovnih prostorija i upravnih središta
- Oglašavaj se u glasilima učilišta ili fakulteta
- Ostavi oglas u lokalnoj knjižnici ili kavani
- Ponudi informacije direktorima prosvjetnih ustanova u svom gradu
- Posjećuj privatne ili državne škole u blizini stanovanja ili susjednom gradu i tamo ostavi svoje materijale.

Iz navedenih prijedloga vidljivo je da ovi savjeti nisu zanimljivi niti prihvatljivi velikim poduzećima. Čak i u slučaju ponude kao što je navedena usluga prijepisa, potrebno je poduzetni odgovarajuće korake za prezentaciju svoje ponude.

Marketing gerila obuhvaća:

- osobnu prodaju
- slanje osobnih dopisa
- telemarketing
- objavu oglasa na oglasnim pločama
- podjelu besplatnih uzoraka
- oglašavanje na žutim stranicama
- oglašavanje u specijaliziranim izdanjima ili časopisima
- organizaciju seminara i demonstracija proizvoda
- kreiranje promotivnih artikala
- promociju uz aktivnosti istraživanje tržišta i slično.

Ako ih se brižljivo planira, navedene aktivnosti neće zahtijevati velika ulaganja, a mogu donijeti značajnu korist.

Bez obzira na aktivnosti gerila marketinga, važno je izraditi smisleni plan, pridržavati ga se barem tri mjeseca kako biste znali donosi li rezultate. U knjizi „Marketing gerila“, autor Jay Conrad Levinson navodi prepreke u radu s malim klijentima. Tvrdi da je najveća prepreka nepovjerenje u planirane aktivnosti. Kada malo poduzeće krene s predloženim aktivnostima, za nekoliko dana zakluče da aktivnosti ne donose rezultate i onda prekidaju s planiranim. Do toga ne bi došlo kada bi razmotrili što se događa u glavi klijenata:

- Kada osoba prvi put ugleda oglas, ona ga ne vidi.
- Drugi put ga ne uoči.
- Treći put postane svjesna njegovog postojanja.
- Četvrti put se nejasno sjeti njegove prethodne objave.
- Peti put pročita oglas.
- Šesti put s negodovanjem pogleda oglas.
- Sedmi put čita pažljivo i uzdahne.
- Osmi put kaže: „Opet!“
- Deveti put pita se vrijedi li taj proizvod ili usluga išta.
- Deseti put pita susjeda/prijatelja je li već probao.
- Jedanaesti put pita se kako se to oglašivaču uopće isplati.
- Dvanaesti put pomisli kako bi to mogla biti dobra stvar.
- Trinaesti put već misli da bi to vrijedilo imati/koristiti.
- Četrnaesti put poželi to imati stalno.
- Petnaesti put živcira se što si to ne može priuštiti.
- Šesnaesti put odluči da to treba nabaviti.

- Sedamnaesti put si zapisuje to u podsjetnik za kupovinu.
- Osamnaesti put proklinje svoju malu plaću.
- Devetnaesti put pozorno zbraja novce.
- Dvadeseti put opaža oglas i kupuje.

Ne postoji formula za uspješno oglašavanje, no svakako važno je napomenuti da su rijetki trenutni rezultati. Isti autor navodi primjer suradnje s klijentom koji nije imao iskustva u oglašavanju. Izradili su plan oglašavanja za prodavaonicu naočala. Krenuli su s oglašavanjem i nakon mjesec dana klijent je nazvao i objavio da obustavlja oglašavanje, jer ne donosi očekivane rezultate. Smatrao je da je očekivao barem udvostručenje prodaje. Priznao je da je u početku bio upozoren da oglašavanje ne djeluje na takav način, no ipak je odlučio ne potrošiti preostali budžet. U svim oblicima oglašavanja važno je poštovati plan i biti dosljedan, jer se jedino na taj način mogu ostvariti odgovarajući rezultati.

Uz dosljednost u planiranju, osmišljavanje strategije i taktike marketinga vjerojatno je najvažniji, ali većini poduzetnika i najzabavniji dio. Kreativnost se odnosi na sve segmente poslovanja i da bi marketinške aktivnosti bile učinkovite, potrebno je razraditi program marketinga. Malim i srednjim poduzetnicima autor Levinson savjetuje da to učine kroz sljedećih sedam koraka:

1. Pronađite unutarnju dramu u svojoj ponudi

Ključ za dramatizaciju ponude proizvoda i usluga je navođenje razloga zašto bi ljudi kod vas ili od vas željeli kupovati. Kroz vašu ponudu mora se provlačiti nešto zanimljivo ili oglas neće poticati na kupnju vaših proizvoda ili usluga.

2. Provedite svoju dramu u značajnu korist

Ljudi uvijek kupuju korist od proizvoda, a ne same predmete. Kada kupuju boju za kosu, ne kupuju samu kutiju i bočicu boje, već kupuju „rezultat“, a to je lijepa nijansa boje i sjajna kosa. Svaki proizvod ili usluga imaju neku prednost. Potrebno je pronaći onu jedinstvenu i zabilježiti je. Čak i u slučaju da imate četiri ili pet prednosti u odnosu na konkurenciju, važno je izdvojiti jednu ili dvije, a najviše tri.

3. Izrazite svoje prednosti najvjerodostojnije što je moguće

Možete biti profesionalni i poštteni, no ljudi vam moraju uvijek vjerovati. Morate ići korak dalje, ali to ne znači da treba pretjerivati s isticanjem prednosti u poruci. Potrebno je pronaći način za isticanje koristi koji neće potrošače dovesti u sumnju.

4. Privucite pažnju

Ljudi gledaju, čitaju i slušaju samo ono što im je zanimljivo. Nekada tu zabavu pronalaze i u oglašavanju pa je stoga važno zainteresirati ih za oglase poduzeća. Nije dobro privlačiti pažnju nekim apelima koji sami po sebi budu lako zapamtljivi (poput apela na seks). U takvoj situaciji izostane zapamćenost proizvoda ili usluge. Sjetite se samo guma za automobile i gole češke manekenke u „gimnastičkoj“ pozi... Svi se sjećamo tog jumbo plakata i manekenke, iako malo ljudi nakon nekoliko godina zna o kojim gumama je bilo riječ.

5. Potaknite svoju publiku da i ona djeluje

Potaknite ih da vas nazovu, da dođu u vaše prodajno mjesto. Privucite ih da ispune kupon ili zatraže dodatne informacije, probni uzorak i slično.

6. Budite sigurni da komunicirate na željeni način

Osim što je vama potpuno jasno o čemu govorite i što želite od vaših klijenata, oni također u potpunosti moraju razumjeti vašu poruku. Saznajte kako potrošači razmišljaju o vašem oglasu, obraćaju li pozornost i kako ga komentiraju. Cilj je izbjeći svako nerazumijevanje ili eventualnu dvosmislenost poruke.

7. Testirajte konačnu verziju oglasa, pisma ili brošure

Provjerite zadovoljava li vaš oglas sve navedene elemente. Ukoliko ste nešto propustili, doradite ga ili počnite iznova. Važno je kontinuirano razvijati kreativnost i kontinuirano promišljati o nastupu na tržištu. Danas je važno da se svaki pojedinačni potrošač osjeća jedinstveno. Uživite se u ulogu potrošača i u njihovoj koži sagledajte promjene iz njihove perspektive.

Sukladno navedenom, možemo zaključiti da mali i srednji poduzetnici moraju kontinuirano razvijati svoju kreativnosti i prilagođavati se potrebama potrošača. Jedino takav način razmišljanja, planiranje marketinških aktivnosti i dosljedno provođenje istih mogu osigurati uspješan nastup na tržištu (Poslovni savjetnik; mr.sc. Elvira Mlivić Budeš).

3.1. Razlika između tradicionalnog i gerilskog marketinga

1. Tradicionalni marketing smatra da je za predstavljanje na tržištu potrebno uložiti novac. U gerilskom marketingu možete uložiti novac ako želite, ali to nije nužno, ako ste spremni uložiti energiju, kreativnost, maštu, vrijeme i informiranost.

2. Tradicionalni marketing je prilagođen velikim poduzećima dok je gerilski marketing namijenjen malim poduzećima, poduzećima s velikim ciljevima i snovima, ali s malim budžetom.

3. Tradicionalni marketing govori da trud prestaje kada se proizvod proda. Gerilski marketing podsjeća da nakon prodaje dolazi apatija zbog zanemarivanja kupaca nakon što su platili proizvod ili uslugu. Upravo zbog toga gerilski marketing govori da moramo i nakon prodaje imati kontakt sa svojim kupcima t. moramo oslušivati njihove potrebe i želje. Gerilci nikad ne gude klijente zbog zanemarivanja.

4. Kod tradicionalnog marketinga, djelatnici na kraju mjeseca zbrajaju prihode, a gerilci na kraju mjeseca zbrajaju nove odnose. Morate biti otvoreni, komunikativni i uvjerljivi. Privucite nove ljude koji će na kraju biti vaši klijenti.

5. Tradicionalni marketing je monolog. Samo jedna osoba govori ili piše. Svi ostali slušaju ili čitaju. Gerilski marketing je dijalog. Dijaloge morate potaknuti traženjem da se ljudi za nešto prijave, da zatraže besplatnu nagradu ili promotivni letak, prijave se za nagradnu igru, ispunjavaju anketu. Mala poduzeća to mogu lakše raditi od velikih, jer su prilagodljiva i brža.

3.2. Plan "gerilskog" marketinga

Dvije najvažnije stvari koje morate znati, želite li uspjeti s gerilskim marketingom: 1) počnite od plana i 2) predano se posvetite tom planu. Učinite li i jedno i drugo, to će biti odličan start i izvrsna priprema za uspjeh.

Kako osmisлити plan kojem se valja predano posvetiti? Najprije treba provesti istraživanje, paziti na sve pojedinosti, te dobro promisliti o svakom koraku. Treba osmisлити osnovnu priču u koju ćete vi imati povjerenja, tako da tu vjeru možete prenijeti okolini. Morate znati da razlika između primjera uspjeha i neuspjeha leži isključivo u planiranju marketinga. Ili imate ili nemate osnovnu priču. Nije bitno radite li sami ili iz ureda koji se nalazi u vašem domu, gdje goda da vam se nalazi radno mjesto, morate djelovati s određenom strategijom, baš kao i velika poduzeća. Kao gerilac možete stvoriti moćniju osnovnu priču nego velike zvižeri, jer vaša priča može biti slobodnija i lakše će poruka doći do kupca vašeg proizvoda ili usluge.

Gerilski marketinški plan ili strategija treba služiti kao odskočna daska za marketing koji će prodati proizvod ili uslugu. Kad planirate marketing, analizirajte ponudu s obzirom na ciljeve, prednosti i mane ponude, potencijalnu konkurenciju, ciljano tržište, potrebe tržišta, te trendove koje uočavate u gospodarstvu općenito. Postavite si sljedeća pitanja: Kojim se poslom bavim? Što radim? Koji mi je cilj? Što nudim? Koje su mi prednosti u odnosu na konkurenciju? Što mi je najveća prijetnja?

Kada posve shvatite istinsku prirodu svog posla, svoje ciljeve, prednosti i nedostatke, prednosti i slabosti konkurenata, te potrebe ciljanog tržišta, tada će vam biti lakše odrediti pravu poziciju i dalje planirati strategiju.

Mala poduzeća imaju prednost nad velikim jer mogu zauzeti manje tržišne niše i mogu uspješno dominirati malim područjima. Malo poduzeće se može specijalizirati samo npr. za lavandu, umjesto da ima rasadnik za brojne vrste biljaka.

Upitajte se: Na koje tržište ciljate? Koje kupce želite privući? Morate biti svjesni da odgovori koji su vrijedili tek kada ste se počeli baviti poslom danas su možda nešto drugačiji. Iskoristite tu prednost što možete biti fleksibilniji i agilniji od velikih poduzeća, adaptirajte se brzim promjenama u okolini.

3.3. Alati gerilskog marketinga

Postoji preko 100 alata gerilskog marketinga koja se dijele u osam skupina, a mi smo izdvojili najvažnije za mala poduzeća (Levinson, J.C., 2008.)

1. Minimediji

- marketinški plan
- letci i cirkularna pisma
- ulični natpisi
- izlozi

2. Maksimediji

- poštanske reklame
- radijske reklame
- reklame u časopisima
- novinske reklame

3. E-mediji

- internetski oglasi
- blogovi
- personalizirana pošta
- elektroničke brošure

4. Infomediji

- istraživanje tržišta
- brošure
- info-reklame
- besplatno savjetovanje o vašim proizvodima i uslugama

5. Humani mediji

- vi sami i vaši zaposlenici
- ponašanje i odgovornost
- odijevanje
- kontakt s klijentima

6. Nemediji

- darovi, usluga i razmjena
- bonovi za kupnju
- usmena predaja
- podsvjesni marketing

7. Obilježja tvrtke

- naziv poduzeća
- cijena, kvaliteta
- preporuke
- radno vrijeme

8. Stavovi tvrtke

- strast i govorljivost
- velikodušnost
- fleksibilnost i samopouzdanje
- energičnost

4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA (CRM)

4.1. Zašto CRM

CRM, odnosno Customer Relationship Management je poslovna strategija tvrtke, osmišljena da bi se smanjili troškovi, povećala profitabilnost, zadovoljstvo kupaca, odanost i zalaganje. CRM objedinjuje podatke iz svih izvora podataka unutar organizacije, ali i izvan organizacije, kako bi dobili jedan cjelovit pogled na svakog kupca u stvarnom vremenu. To omogućuje organizaciji brže donošenje odluka, ciljani marketing za strategiju natjecateljskog pozicioniranja na tržištu.

Što je zapravo CRM?

C(ustomer): pridobiti potrošača je prvi cilj svakog gospodarskog subjekta (poduzeća). Potrošači su u međuvremenu prošli kroz proces transformacije: počevši od preobraćenja u najvažnijeg subjekta u smislu vrednovanja, preispitivanja i unapređivanja outputa gospodarskog subjekta.

R(elationship): najveći izazov koji se postavlja pred CRM je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s potrošačima. Odnos s potrošačima mora biti dugoročnog karaktera.

M(angement): odnosi s potrošačima se ne bi trebali odvijati sami od sebe, dakle mora postojati upravljački proces kojim će se ti odnosi usmjeravati.

Općenito poduzeća navode četiri ključna razloga zbog koje uvode CRM u svoje poslovanje:

1. privlačenje novih potrošača
2. povećanje prodaje po potrošaču
3. smanjenje troškova kroz unaprjeđenje poslovnog procesa
4. unaprjeđenje odnosa s potrošačima, a time i vjernost kupaca

4.2. Koncept CRM-a

Koncept CRM vodi računa o mogućim kupcima proizvoda ili korisnicima usluga, kao i svima koji su na bilo koji način bili zainteresirani da saznaju nešto više o proizvodu ili usluzi. U biznisu, ni jedna informacija koja može dovesti do zarade nije za bacanje.

CRM je idealan alat i sredstvo pomoću koga ćete moći, ne samo da zadržite stare kupce, već i da povećate njihov udio u svom poslovanju.

Nemojte misliti da je dovoljno samo instalirati CRM da bi poslovni uspjesi počeli da se redaju. Da bi se zaista mogao postići maksimum poslovne koristi iz jednog sistema kakav je CRM,

potrebno je da strategija firme bude usmjerena ka kupcima i njihovom zadovoljstvu.

4.3. Kako kupcu/klijentu dodavati vrijednost

CRM treba biti u mogućnosti dati odgovore i na slijedeća pitanja: "Koji proizvodi i usluge su važni našim potrošačima? Kako ćemo komunicirati s potrošačima? Koja boja, veličina je najdraža mome potrošaču ili koje su mjere moga potrošača?" S druge strane, korist potrošačima proizlazi iz uvjerenja da štede vrijeme i novac kao i da primaju bolje informacije i imaju bolji tretman. Cjelokupno poslovanje u gospodarskim djelatnostima temelji se, na jednostavnoj i sjajnoj pretpostavci da ćemo ukoliko nešto znamo o potrošaču, biti u mogućnosti prodavati mu više i opsluživati njegove potrebe s većom učinkovitošću. Srž svega je znati nešto, istraživati, doći do podataka. Ovo znanje li informacije o pojedinačnom potrošaču predstavlja temelj CRM-a (Meler M., Đukić B., 2007.).

Poduzeća moraju odabrati pravu tehnologiju za poboljšanje procesa, pružiti najbolje podatke o zaposlenicima te biti dovoljno jednostavni. Ako jedan od ova tri temelja nije zaživio, cijela CRM struktura će se raspasti.

Strategija CRM-a koristi se kako bi saznali više o potrebama i ponašanju kupaca, u cilju razvoja jačih odnosa s njima. Uostalom, dobri odnosi s kupcima su u srcu poslovnog uspjeha. Postoje mnoge tehnološke komponente CRM-a, ali razmišljanje o CRM-u prvenstveno iz tehnoloških razloga je pogrešno. Korisniji način razmišljanja o CRM-u odnosi se na proces koji će pomoći okupiti puno informacija o klijentima, prodaji, marketingu, što će stvoriti učinkovitost, odgovornost i tržišne trendove.

CRM je najprikladnija pomoć tvrtkama da koriste ljude, procese i tehnologiju kako bi dobili uvid u ponašanje i vrijednosti kupaca. Ta spoznaja omogućuje bolju službu za korisnike, povećava učinkovitost call centra, pojednostavljuje prodajne i marketinške procese, poboljšava profiliranje kupaca i ciljanje, smanjuje troškove i povećava lojalnost (Grobenski, B., 2014.).

4.4. Cijena lojalnosti kupaca

Koncept lojalnosti kupaca imao je dugu i nedosljednu povijest. Nakon Coplanda, koji je 1923. godine među prvima spomenuo ideju lojalnosti, u literaturi se javilo preko 200 različitih definicija lojalnosti kupaca.

Lojalnost se definira kao namjera ponovljene kupnje kod istog dobavljača koja rezultira održavanjem kontinuiranog odnosa s dobavljačem.

Osnovni problem koji se javlja kod definiranja pojma lojalnosti je razlikovanje između prave (odnosno namjeravane) i prividne lojalnosti (koja se odnosi na konzistentno kupovanje kod jednog izvora, jer nema drugih izvora, ili izvor nudi određene pogodnosti, poput bolje lokacije). Prividno lojalni kupci nisu odani izvoru te ih konkurenti lako mogu preuzeti.

Iz prethodnog proizlaze dva koncepta lojalnosti kupaca:

1. Lojalnost koja se temelji na inerciji – kada se proizvod kupuje iz navike, kupac ulaže manje napore za kupovinu te ne oklijeva promijeniti izvor ponude. Konkurenti mogu vrlo jednostavno preuzeti kupce koji pasivno prihvaćaju određeni izvor,
2. Istinska lojalnost izvoru – što je oblik ponavljane kupnje koja je odraz svjesne odluke kupaca da nastave kupovati kod istog izvora. Takva istinska lojalnost popraćena je kupčevim pozitivnim stavom i visokim stupnjem odanosti određenom izvoru te predstavlja kupčevo aktivno uključivanje u odabir izvora.

Kupci na poslovnim tržištima preuzimaju mnogo veći rizik pri odabiru dobavljača s kojim će poslovati te razvijaju veću privrženost nego što je slučaj na tržištu krajnje potrošnje. Na sličan način razvijaju mnogo jaču i dugotrajniju lojalnost, koja je rezultat dugotrajne uspješne suradnje s dobavljačem uz želju da se izbjegnu neizvjesnost i rizik.

Više prednosti njegovanja lojalnih kupaca:

1. lojalni kupci izravno utječu na profitabilnost poduzeća,
2. povećavaju prihode poduzeća,
3. njihova kupnja može se predvidjeti te se na osnovu toga mogu prognozirati budući prihodi poduzeća,
4. vjerojatnije je da će kupiti dodatne proizvode ili usluge koje poduzeće nudi,
5. lojalnost često rezultira novim poslovima za poduzeće preko pozitivne usmene predaje, odnosno preporuke,
6. lojalni kupci imaju značajnu ulogu pri donošenju odluke o kupnji novih kupaca (Sinčić Ćorić, D., 2008.).

4.5. Marketing s integritetom

Sukladno propisima Republike Hrvatske, trgovci obavljaju djelatnost trgovine slobodno i pod jednakim uvjetima na tržištu, na način da se ne sprječava, ne ograničava i ne narušava tržišno natjecanje, a u zasnivanju obveznih odnosa i ostvarivanju prava i obveza iz tih odnosa svaka ugovorna strana dužna se je pridržavati načela savjesnosti i poštenja.

Trgovci su posebno dužni, u odnosu na druge sudionike na tržištu, u svojem poslovanju pridržavati se načela lojalne konkurencije i pravila struke. Uzimajući u obzir navedeno, trgovci su u obvezi istinito i korektno obavijestiti potrošača o robi što je prodaju odnosno usluzi koju pružaju, te ne smiju iznositi neistinite podatke i tvrdnje o drugim trgovcima i/ili robi odnosno usluzi koju prodaju, niti prešućivati osobine ili druge karakteristike robe ili usluge, naročito ako bi se time potrošač mogao dovesti u zabludu glede objavljenih osobina odnosno karakteristika robe i/ili usluge.

Oglašavanje i drugi oblici tržišnih komunikacija (marketinga) ključna su aktivnost između proizvođača i/ili trgovca i kupaca odnosno potrošača. Osnovna svrha oglašavanja je informiranje potrošača o novom proizvodu odnosno usluzi (dalje u tekstu: proizvod), uvjeravanje da proizvod ima upravo one prednosti koje ga razlikuju od drugih proizvoda i zbog čega je poželjan za kupnju, te podsjećanje potrošača na te prednosti kako bi se zadržalo i dalje povjerenje potrošača u odnosu na oglašavani proizvod.

Sadržaj oglašivačke poruke može se uputiti potrošačima putem raznih medija: putem tiska (dnevni novina i časopisa), televizije, radija, dostavljanja oglasa, telefonom, elektroničnom porukom odnosno internetom i drugim načinima vanjskog ili direktnog oglašavanja. Oglašavanje time pomaže u stvaranju učinkovitog unutarnjeg i međunarodnog tržišta, a trgovci koji ga koriste, ne smiju se koristiti zavaravajućim oglašavanjem, niti nedopuštenim usporednim oglašavanjem (Marečić, D., 2013.)

4.6. Kakav je kupac 21. stoljeća

Dostupnost informacijama, nove tehnologije, mogućnost izbora i prilika za jednostavno i efikasno dijeljenje iskustava i mišljenja je u mnogom promijenilo navike i zahtjeve potrošača. Poduzeća se još uvijek polako i uglavnom vrlo sporo prilagođavaju novim željama onih zbog kojih postoje i opstaju ali se postepeno suočavaju s novim trendovima. Istraživanja i analize pokazuju da su pravi i veliki izazovi tek pred nama i da će se ponašanje potrošača znatno promijeniti.

Nove tehnologije su omogućile da znanje i informacije budu dostupne svima koji ih žele pronaći. Granice u online svijetu ne postoje a sve veći broj korisnika će povećati i broj onih koji žele da dijele svoja iskustva o proizvodima i kompanijama kao i onih koji traže informacije

drugih potrošača i na internetu stječu prvi utisak.

Potrošači će odluke o kupovini usluga i proizvoda donositi sve više na osnovu iskustava drugih potrošača širom svijeta. Sve će veći biti utjecaj komentara i iskustava koje pronadu na Internetu, a sve manji tradicionalnog marketinga.

U 2020. godini kupci će sve manje biti samo potrošači, a sve više i prodavači i što je još važnije, sve više kritičari. Od poduzeća će se zahtijevati da budu fleksibilne, da imaju jednostavan i individualan pristup prema svakom kupcu. Pristup da su kupac i njegove potrebe najvažnije će biti u fokusu više nego ikada do sada.

Potrošači nove generacije žele transparentnost, dostupnost i brzinu kako u komunikaciji s poduzećima tako i u njihovom prepoznavanju i zadovoljavanju zahtjeva i potreba kupaca. Kako bi se prilagodile potrošačima nove generacije, kompanije trebaju kreirati strategije koje će biti prilagođene i usmjerene prema individualnim konzultacijama, osobnim iskustvima i očekivanjima kako bi kupcima stvorili osjećaj da su ponude i usluge kreirane prema njihovim zahtjevima, željama i potrebama.

Trend nedostatka vremena će se nastaviti i u budućnosti i u prednosti će biti proaktivna poduzeća koje su spremne na prilagođavanje i koje su sposobne da brzo reagiraju. Troma poduzeća koja su zarobljena u starim sustavima će polako izumirati.

Potrošači žele etične i "zelene" proizvode

Sve značajniju ulogu pri donošenju odluke pri kupovini proizvoda ili usluge će igrati etičnost kompanije i da li je kompanija ekološki osviještena. Kako bi saznali pravo porijeklo proizvoda odnosno gdje i pod kojim uslovima se proizvodi, je li kompanija društveno odgovorna i vraća li nešto zajednici od koje zarađuje, potrošači će zahtijevati transparentnost. Uvijek će se prije odlučiti za proizvod ili uslugu koja je "etična" ili "zelena" i čak će biti i spremni platiti više za proizvod ili uslugu poduzeća za koju znaju da ima dobar imidž i koja brine o okolišu, zajednici i svojim zaposlenima.

Potrošači će sve svjesnije odlučivati kome će usmjeriti svoj novac i sve više će se vezati za proizvode i poduzeća u koje imaju povjerenja, a od poduzeća će očekivati da to povjerenje cijene i svojom fleksibilnošću ispune njihove zahtjeve.

Transparentnost, brzina i kvaliteta

Činjenice da potrošači postaju sve zahtjevniji i da sve jasnije i glasnije utječu na stvaranje slike o poduzećima i proizvodima potvrđuju da poduzeća moraju biti transparentne, sposobne da brzo reagiraju i ujedno da nude kvalitetnu uslugu. Jedino tako će steći povjerenje i lojalnost potrošača koji će širenjem pozitivnih iskustava pomoći u građenju dobrog imidža kompanije.

Kupci ne vjeruju više u iskrivljeno idealne slike o proizvodima ili kompanijama, nego cijene iskrenost, angažiranost i proaktivnost.

4.7. Usporedba *tradicionalnog* i *vitkog* poduzeća

Krajem 80-tih godina prošlog stoljeća Japan se već afirmirao kao jedna od industrijskih velesila svijeta. Japanske korporacije (Toyota, Nissan, Honda, Sony, Panasonic...) počele su otvarati proizvodne i montažne pogone diljem Sjeverne Amerike i Europe, pa je postalo jasno da je vrijeme dominacije sjevernoameričkih i europskih proizvođača pri kraju. Do nedavno nepoznate japanske kompanije, kroz nekoliko godina, postale su simboli uspješnosti u raznim proizvodnim sektorima, pa su ih razne "zapadne" kompanije počele špijunirati i analizirati, ne bi li doznale kako rade i zašto su tako uspješne. Rezultati benchmarking kompanije General Motors (1987-1990) pokazali su da japanski proizvođači automobila postižu dvostruko veću produktivnost i stotinu puta veću kvalitetu od sjevernoameričkih proizvođača automobila. Rezultati su pokazali i da su japanske tvornice manje, jeftinije i da posjeduju manje zaliha od sjevernoameričkih. Od tuda potječe naziv "Lean" (vitak), kako bi se opisao japanski pristup proizvodnje, koji sve suvišno pokušava anulirati. Glavna misao Lean koncepta je: "raditi više s manje". Pojam "Lean" suprotnost je masovnoj proizvodnji koja je u ono vrijeme bila dominantna na zapadu. Masovna proizvodnja podrazumijeva velike proizvodne sustave sa velikim skladištima koja su većinom zauzeta zastarjelom robom, visoke troškove posjedovanja tih zaliha, velike proizvodne serije, te vrlo česte zastoje između zaprimanja narudžbe i isporuke. Kompanija koja je razvila Lean koncept proizvodnje i implementirala njegov najnapredniji oblik je Toyota (Novak S., 2009.).

Razlika između tradicionalnog i vitkog (Lean) poduzeća prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Usporedba "tradicionalnog" i "vitkog" poduzeća

Elementi	Tradicionalno poduzeće	Vitko poduzeće
Ciljevi poduzeća	Pobijediti konkurenciju	Pridobiti kupce
Kultura rukovođenja	Riješiti probleme	Spriječiti probleme
Prioriteti	Rezultati	Rezultati i procesi
Procedure	Statične	Dinamične
Kontrola	Uzorak	100% kontrola
Fleksibilnost	Niska	Visoka
Zaposlenici	Označuju trošak	Smatra se izvorom potencijala i mogućnosti
Strojevi / oprema	Skupa, specijalizirana	Mala i visoko fleksibilna
Rješavanje problema	"Tko je kriv?" = krize	"Što je rješenje?" = izvor poboljšanja

LITERATURA

1. Meler, M., Marketing, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2002.
2. Meler, M., Istraživanje tržišta, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2005.
3. Štefanić, I., Nikšić, A., Buljubašić, I., Istraživanje tržišta – značaj, koristi i alati, poduzetnički priručnik, TeraTehnopolis, Osijek, 2012.

Internet:

www.racunovodstvo-porezi.hr, 13.11.2015., 09:35

www.hrčak.srce.hr, 13.11.2015., 10:20

www.poslovni-savjetnik.com, 16.11.2015., 12:45

KONTAKTI:

Grad Vukovar

UO za gospodarstvo, poljoprivredu i međunarodnu suradnju

Dr. Franje Tuđmana 1 32 000 Vukovar

Tel.: +385 (0) 32 456 571

Fax.: +385 (0) 32 456 570

E-mail: dragan.njegic@vukovar.hr

Web: www.vukovar.hr

VGZ - Vukovarska gospodarska zona d.o.o.

Gospodarska zona 10 32 000 Vukovar

Tel.: + 385 (0) 32 456 513

Fax.: + 385 (0) 32 456 570

E-mail: vgz@vgz.hr

Web: www.vgz.hr

UGOVORNA TIJELA

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije

Račkoga 6 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 6400 600

Fax.: +385 (0) 1 6400 644

E-mail: fondovi@mrrfeu.hr

Web: www.mrrfeu.hr

Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU

Ulica grada Vukovara 284 (objekat C) 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 604 2400

Fax.: +385 (0) 1 604 2598 i +385 (0) 1 604 2599

E-mail: info@safu.hr

Web: www.safu.hr

Za više informacija o EU fondovima:

www.strukturnifondovi.hr

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Grada Vukovara.



Nositelj
Grad Vukovar
Dr. Franje Tuđmana 1
32000 Vukovar
<http://www.vukovar.hr>



Partner
Vukovarska gospodarska zona d.o.o.
Gospodarska zona 10
32000 Vukovar
<http://www.vgz.hr>

