

# MARKETING

## u praksi

TREND

Časopis za tržišne komunikacije

15/2/1999 ■ Cijena: 25 kn

**Kupac je najveće bogatstvo: kako ga pronaći** Mjera promotivnosti: udio u radijskom slušateljstvu **Istraživanje tržišta je temelj poslovnog uspjeha** Mladi vole strano: EU znači i kraj hrvatskih robnih marki **Pretjerana skromnost dijeli nas od globalnog tržišta** Jeftina usluga donosi skupe promašaje: bez profesionalaca ne može biti ni kvalitetne promocije **Cijena kampanje i računovodstvo promidžbe**



# NIJE TO ZA NAS..?

Na trećem Interconu međunarodno izlaganje održao je Boris Mikšić vlasnik kemijske industrije CORTEC Corp. iz St. Paula, u saveznoj državi Minnesota u SAD. Gospodin Mikšić je jednu malu tvrtku razvio do snažne i poznate kemijske kompanije za proizvodnju inhibitora korozije koja svoje proizvode prodaje na globalnom tržištu u suradnji sa velikim svjetskim korporacijama.

Odnedavna je Cortec prisutan i u Hrvatskoj, kao većinski suvlasnik nove tvrtke CorteCros, osnovane zajedno sa našom naftnom kompanijom Crosco. G. Boris Mikšić je, kao malo tko u nas, kvalificiran govoriti o poduzetničkoj hrabrosti i mudrosti koja je potrebna da bi se mala tvrtka probila na nemilosrdna svjetska tržišta.

Neumoran, živ uzor onoga što govori, Boris Mikšić koristi svaku priliku da prenese stečena znanja u domovinu pa je, bez časka oklijevanja pristao da se sažetak njegova izlaganja na INTERCONU objavi u našem časopisu.

◆  
Posljednji put kada sam bio u Hrvatskoj, na jednoj maloj prezentaciji, u društvu ljudi koji žele započeti privatni biznis, jedan mi je mladi čovjek rekao: "Gospodine Mikšić, znate, nije to za nas, mi smo pedeset godina u zaostatku".

Kad mi to kaže mladi čovjek na početku svoje karijere, jedino što mogu zaključiti je da smo pre-

čovjeka, društva i prirode.

Je li ovaj novi put moguć i za nas ostvariv? Da, moguć je ali samo kroz izgradnju novoga cjelovitog sustava vrijednosti, a to znači:

- Korjenitu i cjelovitu promjenu normi i vrijednosti propalog urušenog sustava, osobito na području poslovne kulture i etike, poslovnog "životarenja" od danas do sutra, načina rukovođenja kroz nepovjerenje i demotivaciju: "ne možeš me toliko malo platiti koliko mogu malo raditi", itd.!
- Stvaranje novog sustava vrijednosti, koji će počivati na slobodnom, samoodgovornom, stvarnom poduzetničkom duhu pojedinca s razvijenom socijalnom kompetencijom i pravednošću.

S obzirom da je poduzetništvo zrcalo društvenih zbivanja onda bi stvaranje novog, suvremenog poduzetništva bio glavni put do uspješnog gospodarstva. Model gospodarenja isključivo radi profita (kamata/dobit na uložena sredstva), pripada prošlosti i zamje-



Nasi autor, g. Boris Mikšić (prvi slijeva) i g. Josip Boštic (u sredini), snimljeni s još nekim sudionicima savjetovanja Intercon.

skromni. Završio sam školu ovdje u Zagrebu i ni iz čega sam, bez ičije pomoći, izgradio uspješnu kompaniju u Sjedinjenim Državama. Sto-

ga se ne bih složio s tom našom hrvatskom skromnošću. Kao što se ne slažem s tim četama stranih konzultanata koji nose MBA titule i dolaze ovamo uzimati naše kune prodajući nam nešto što, možda, za nas i nije toliko važno jer mislim da se moramo okrenuti sebi. I htio bih isto tako, s obzirom da imamo znanje i bazu ali ne i samopouzdanja, pokazati kakva treba biti tvrtka koja može konkurirati velikima na tržištu.

Zato dakle, moje izlaganje nosi naslov "Kako plesati sa slonovima na globalnom tržištu".

To je ujedno i prva pouka. Svako tko danas želi u biznis, mora

shvatiti da je to globalni biznis. I da će oni slonovi koji tamo gospodare tržištem, doći na vaše pasište ako vi ne požurite i prodrete na njihovo.

njuje ga gospodarenje koje počiva na stvarnom poduzetničkom duhu čovjeka. To je osoba koja na svoj račun i rizik osmišljava i provodi svoje poduzetničke ideje i sudjeluje u tržišnom natjecanju ostvarujući pritom svoj temeljni:

- poduzetnički cilj : vlastiti probitak kroz dugoročno oplodivanje i umnožavanje uloženi ideja, svrsishodnog rada (radna mjesta) i sredstava(dobiti).
- poduzetnički smisao: na dobrobit i zadovoljstvo korisnika da njegov korisnik ostvaruje svoj poduzetnički cilj i smisao.

U tom smislu korisnik je naš stvarni poslovođitelj! Poduzetništvo je pritom sveukupna djelatnost poduzetnika, potrebna za ostvarenje poduzetničkog cilja i smisla, a obavljana po prirodnim zakonima tržišnog gospodarenja.

U ovoj koncepciji preobrazba poslovanja ima jednu od presudnih uloga za uspješno poslovanje jer ona podrazumijeva optimiranje poslovnih procesa, pri čemu



Prema tome, pred vama je izazov. Vi se morate suočiti s tim slonovima a da bi to mogli, morate najprije preći preko plata - ne gledajmo samo svoje dvorište, preskočimo te plotove i napadnimo slonove na njihovim vlastitim tržištima. Jer ako to mi ne učinimo njima, oni će to učiniti nama.

Nezgodno je kada plesate sa slonovima, ako vam stanu na nogu - jer doista su teški. Stoga valja znati plesati sa slonovima. To treba naučiti. A najbolje ćete to naučiti ako ih izazovete ili pozovete na ples.

Što se pak konzultanta tiče, svi oni imaju jedinu jednu fantastičnu izreku - LEVEL PLAYFIELD. To je jedan od popularnih "buzzworda" danas, razmecu se s tim terminom, jer tako imaju nešto prodati. To je potpuna glupost, jer da postoji LEVEL PLAYFIELD nikad ne bi bilo jednog IBM-a ili 3M-a. Nego posao treba napraviti na ovaj naš lijepi zagorski i hrvatski način, treba se popeti na "lojtru". Treba se popeti i svijetu reći: mi smo drugačiji.

Druga je besmislica natjecanje spuštanjem cijena. One kompanije koje iz konkurentskih razloga spuštaju cijene, same sebi kopaju grob. Najlakše je spustiti cijenu ali upitno je hoćete li sutra biti na tržištu.

**KVALITETA:** Mnogo se razglaba i o kvaliteti. Danas nema problema s kvalitetom jer ako nemate dobru kvalitetu ionako niste u poslu. Kvaliteta je danas globalna. Proizvodite li u Pakistanu, u Njemačkoj ili Švicarskoj, sasvim je svejedno. Nemate li kvalitetu, bolje je povući se iz posla, bez kvalitete

se poslovni rezultati poboljšavaju za red veličine i stvaraju višestruki pomaci u gospodarstvu, koji se odražavaju na cijelo društvo. No za temeljnu preobrazbu poduzeća nužna je preobrazba upravljanja, odnosno nova uloga poslovođenja kao vizionara i interdisciplinarnog moderatora. Za taj novi pristup nužna je i promjena svijesti i nova dimenzija u poslovođenjskoj etici. Time se dolazi do jednog novog skoka, pri čemu ključnu ulogu ima duhovna preobrazba, a to je ono što zovemo korjenita promjena stvaralačkog bića.

Cjelovita preobrazba jest koncepcija skladnog ophođenja s cjelovitim promjenama složenih sustava, osobito velikih gospodarskih sustava te društvenog sustava u cjelini. To je najsuvremenija aktivna riznica primijenjenog, vrhunskog znanja koje omogućuje djelotvorne, trajne skokove vrijednosti i promjene temeljnih spoznaja.

Ova koncepcija omogućuje održivi napredak Hrvatske, a time i naš put u informacijsko društvo.



Kako plesati sa slonovima na globalnom tržištu?

se više s nikim ne može poslovati.

Danas ne postoji jedno jedino tržište koje je dovoljno veliko za jaku tvrtku. Stoga se tvrtke moraju usredotočiti na prodaju proizvoda u globalnim razmjerima i to je možda jedan od najvećih izazova našim tvrtkama kada izađu na svjetsko tržište. Jer danas se sve može proizvesti. Pitanje je samo, na koji se to način može ponuditi, prezentirati i prodati.

Tu su glavni igrači one tvrtke koje mogu racionalno proizvoditi, tzv. "low cost producers". One se mogu i integrirati i relativno učinkovito proizvoditi, ali ako su i "low cost suppliers" to još ne znači da su dobre i jake na tržištu. Naprotiv,

tvrtke koje dominiraju tržištem nikad nisu iz redova "low cost suppliers".

Nikad.

Evo primjera 3M-a koji je uvijek prvi ili možda drugi po cijena. Oni su "low cost producers" i mogli bi, da žele, niskim cijenama potisnuti s tržišta svakog Japanca, svaku firmu iz Tajlanda, iz Azije. Ali bit je u tome da proizvode jeftino a prodaju skupo. Jer da nije tako, kako bi financirali istraživanje i razvoj? To netko mora platiti.

Dakle, uvijek treba gledati što se nudi i na koji način postići odgovarajuću cijenu da bi se dobit mogla uložiti u budućnost. Jer bez istraživanja i razvoja znamo što nas čeka - kratkoročna situacija.

#### KONKURENCIJA:

Konkurencija je u osnovi dobra. Moja tvrtka, na primjer, nije naročito velika, ali mi volimo igrati u konkurenciju s našim velikim, rekao bih slonovima, kao što su Henkel, Dupont, Dow. Mi se njih ne bojimo, naprotiv. U svaki program u koji mi uložimo i oni moraju uložiti.

Pitanje je kako smo mi naučili plesati sa slonovima?

Veličina nije sve, čak i Amerikanci kažu *small is beautiful*. Hrvatskoj ne trebaju nekakve goleme tvrtke već konkurentne, snažne, manje i srednje. Kada se postavljaju ciljevi - kamo se ide, kamo nas taj posao vodi, gdje je budućnost naše tvrtke, ponajprije moramo definirati rast.

Evo, primjera Minnesote (to je savezna država u kojoj je naša tvrtka na listi pedeset najbrže rastućih na polju visoke tehnologije). Minnesota ima infrastrukturu koja stvarno pomaže rad i razvoj i poz-

**AKO NE  
NAPADNETE  
KONKURENCIJU,  
ONA ĆE TO  
UČINITI VAMA**



Josip Baotić, dipl. oec. kib., direktor savjetodavne tvrtke INTERCON d.o.o. Ima 25 godina međunarodnog iskustva u poslovanju velikih sustava (SIEMENS, IBM, ...) na području: savjetovanja, prodaje, marketinga, strateškog marketinga i menadžmenta. Sustvaratelj je programa HRVATSKI USPJEH PUTEJ ZAJEDNIŠTVA KROZ PROMJENE I RESTRUKTURIRANJE.

Član je europske poduzetničke akademije (European entrepreneur Academy), dopredsjednik Udruge malih i srednjih poduzetnika Hrvatske i član vijeća malih i srednjih poduzetnika HGK.



INTERCON d.o.o.  
Borongajska cesta b.b.  
10000 Zagreb  
tel. 01/2301 112,  
faks 01/2301 415



# KAKO PLESATI SA SLONOVIMA NA GLOBALNOM TRZIŠTU



Boris A. Mikšić  
CORRECT

Kvalitetni vizuelni prikaz uz izlaganje g. Mikšića na savjetovanju INTERCONA, pripremljen u Point View programu (autor Seven Smajver, Trend), zadržava pažnju prisutnih odgovarajućom animacijom tekstova i likova i naglašava dinamiku izlaganja.

nata je po gigantima kao što su Honeywell i 3M. No, isto tako, u Minnesoti, koja je jedna od najnaprednijih država u SAD-u, 70% zaposlenih radi u malim i srednjim tvrtkama. Dakle, tu je budućnost jer se nova tehnologija uvijek rađa u malim tvrtkama. Vrlo rijetko se dogodi da neka velika kompanija pronađe temeljno novi proizvod.

Na toj listi koju sam upravo spomenuo, od 50 tvrtki koje su u pet godina najbrže rasle bili smo 39-ti, rast bio 179 posto. Ali tvrtka koja je pobijedila, narasla je 5 488 posto. Fenomenalno, ali kako? Izbacila je nove proizvode, nove tehnologije i znala je ujedno preobraziti, izgraditi tržište na koje će ih plasirati. Tako se pleše sa slonovima, natjera ih se da plešu po vašem a ne da prihvate njihovu igru...oni su teški ali nepokretni i spori.

Samo, tu je važna realnost. Recimo, kada meni moji menadžeri dođu s godišnjim planovima, ne zanimaju me njihovi snovi. Zanima me što je ostvarivo, što očekuješ, što možeš donijeti na stol. Dakle, treba biti sistematičan i realističan u planovima razvoja.

**USMJERENJE:** Gledajte, na primjer Billa Gatesa i što je on napravio s Microsoftom. Misao vodilja i cijela struktura njegove kompanije usmjereni su na to da u nečemu uvijek budu prvi. To je bila njihova orijentacija od samoga početka.

**INOVACIJE:** Tvrdim i još me nitko nije mogao uvjeriti u suprotno, da Hrvati imaju prirodni instinkt za inovaciju. To treba uvidjeti, izvući iz ljudi, iznijeti na stol. U našim tvrtkama treba stvoriti takvu kulturu kakva je u Microsoftu. Talentata imamo na svim područjima ali

iz njih moramo nešto i izvući. Treba im dati mogućnost da se pokažu i dokažu, a najbolje za to su male tvrtke.

Meni kažu, lako je vama vi ste počeli u Americi. Mi smo tvrtku gradili sa oko 10 tisuća dolara posuđenih od banke. Dakle, nisu to bila velika ulaganja. Bit je u tome da su male tvrtke dinamične i da se mogu vrlo brzo raz-

ćete moći uživati u plodovima svoga uspjeha.

Uostalom, prvenstveni cilj poduzeća nije da se netko obogati, nego da se zadovolje potrebe društva odnosno vašeg kupca, da on nešto od toga ima. To vas treba držati u poslu a ne želja da si čovjek odmah kupi Mercedes 600.

## CILJEVI

- ⇒ DEFINIRANJE RASTA
- ⇒ ODREĐIVANJE PRORACUNA
- ⇒ KAKVOĆA PROIZVODA
- ⇒ PREOBRAZBA I IZGRADNJA TRZIŠTA
- ⇒ SISTEMATIČNA ANALIZA POSLOVNIH AKTIVNOSTI
- ⇒ INOVACIJA
- ⇒ MOTIVACIJA LJUDI

## I DUGOROCNI PLAN

- ⇒ PRVENSTVENI CILJ: zadovoljiti potrebe društva
- ⇒ RADITI NEŠTO ZA DRUGE nešto što im je potrebno
- ⇒ PROIZVESTI NEŠTO KORISNO
- ⇒ USPJEH: koliko je učinjeno za druge
- ⇒ SLUZITI ČOVJEČANSTVU

vijati na zamislima i inovacijama koje svi cijene i trebaju.

**POSLOVNI PLAN:** Htio bih se malo osvrnuti na taj element poslovanja. Poslovni plan mora biti realan i kratak, dizertacije od 500 strana čovjek nema vremena ni pročitati niti razumjeti. Realni poslovni plan treba imati tabele da se vide brojke, da se odredi plan rasta i da se taj onda provodi u djelo iz godine u godinu. Mi nikada ne radimo plan za više od tri godine unaprijed. Nismo mađioničari da bismo znali što će se dogoditi recimo za pet godina ali planirati tri godine unaprijed je realno.

**BRZO BOGAĆENJE:** Jedna od mogućih motivacija, kada se mladi poduzetnici upuštaju u trku sa slonovima, mastodontima svjetskog tržišta je - idemo se obogatiti na brzinu.

Toga nema. Pogotovo u tehnološkom biznisu, računamo li na nekakvo brzo bogaćenje, bolje je ne početi. Čarobna formula za početak dinamičnog poduzeća je nešto što ja zovem "blood, sweat and tears", dakle krv, znoj i suze. I proći će puno, puno godina prije nego što

## STRATEGIJA

- ⇒ PRODOR NA SVJETSKA TRZIŠTA
- ⇒ PREDNOST MALIH PODUZECA
- ⇒ DEFINICIJA TRZIŠNOG SEKTORA
- ⇒ ISTRAŽIVANJE TRZIŠTA (POSLOVNI PLAN)

## POTREBNE KVALITETE

POSOBANJA PREDVIĐANJA I DGADANJA NEKOLIKO GODINA NAPRIJED

PREDANI RAD

- ⇒ INTELJIGENCIJA
- ⇒ SPOSOBNOST MIJENJANJA
- ⇒ DOBRI PLANOVI

Ljepota posla, ljepota razvoja poduzeća je u pridobivanju kupaca i postizanju da vam se ti kupci stalno iznova vraćaju. Iz Pakistana, iz Južne Afrike, iz Sibira ako treba. Da im se ponudi što im je potrebno, ali sigurno ne po najnižoj cijeni, jer ako to uradite, uskoro više ne ćete biti u poslu. Prema tome, u našu prodajnu cijenu moramo uračunati ne samo koliko taj proizvod košta nego i servis koji uz njega ide.

Srž posla je proizvesti nešto što je potrebno i korisno za druge i tada ćemo uspjeti. Mislim da je to osnovna filozofija koju poduzeće, bilo malo ili veliko, mora neprekidno imati na umu. I menadžment i ljudi koji tamo rade.

**SPOSOBNOST PREDVIĐANJA:** To je intuicija. Gledati nešto što se ne vidi golim očima, što je tamo iza horizonta. Tako se mogu vrlo jednostavno nadmudriti ti mastodonti, jer oni možda gledaju unaprijed samo šest mjeseci ili godinu dana. Mali biznismeni, kao igrač šaha, uvijek razmišlja unaprijed o četiri - pet poteza i na taj si način može odrediti kako će reagirati ako nešto ne ide po planu.



**PREĐANI RAD:** Pređani rad, nažalost, više nije dovoljan, jer koliko god sati dnevno radite, ljudi u Aziji radit će više. Dakle, ako pređani rad nije više ono što je nekada bio, onda treba primijeniti formulu "you have to work hard but to be smart". Kombinacija inteligencije, intuicije i teškog napora i rada otvara mogućnost da se uspije u budućnosti. I što je naročito važno za male tvrtke to je mogućnost adaptacije, mijenjanja, da budu fleksibilne u bilo kojoj situaciji i sposobne napasti velike slonove.

menadžeri, sada su organizatori i vode timova. Oni s ljudima rade stalno, ne samo tijekom radnog vremena, da bi ih dodatno motivirali. Budućnost je u kreiranju timova ljudi koji mogu raditi zajedno a ne u staroj hijerarhiji gdje šef sve zna, a nitko drugi nema odgovornosti.

Ljudima treba dati odgovornosti. Jedna od važnih stvari koju sam naučio, ne u školi nego radeći s ljudima, jest da radnik kojem plaćate pet-šest dolara na sat, kada ujutro ubaci svoj karton na ulazu u tvrtku, usput isključi mozak. Gotovo je. On radi na svom stroju kao automat i tek kada na kraju radnog dana izađe, opet uključuje mozak.

O čemu je riječ? O tome da je radnik svom poslodavcu prodao par ruku ali ne i mozak, inteligenciju. Glavni zadatak menadžera je aktivirati taj potencijal, izvuci na površinu tu snagu i energiju. Ako se ljudi dobro motiviraju dat će od

riječ o proizvodima ili uslugama, bilo što da se nudi, treba uvijek poboljšavati.

**ULAGANJE U ISTRAŽIVANJE:** Moja je tvrtka u jednoj jako kompetitivnoj branši - kemiji. Mi konkuriramo s najvećima kao što su Dupont i Dow Chemicals pa moramo puno ulagati u naše istraživanje i rast. Da smo spuštali cijene, ja bih danas najvjerojatnije već radio za jednog od onih slonova. Ali mogu reći da smo, ulažući u istraživanje, uspjeli nadmudriti te naše velike konkurente i da smo danas, po vlastitom uvjerenju, uspješniji od njih.

**ZAŠTITA:** Patenti, zaštitni znakovi, trademarks - to je vaše intelektualno vlasništvo i jako je važno, jer to je vaš pravi imidž. To je ono što ste kreirali "krvlju, znojem i suzama". To uvijek nastojte zaštititi jer to ste vi.

Volkswagen je kupio Rolls Royce i platio 60 milijuna funti samo za ime. To mu ime toliko vrijedi. Dugo i teško radimo i borimo se da bismo stvorili svoj vlastiti identitet i to treba braniti i sačuvati. Treba se pojavljivati u stručnim krugovima i publikacijama, graditi svoj imidž i razvijati svjetsku distribuciju.

U Europi se svi proizvodi manje više izravno prodaju krajnjim kupcima dok se u Americi godinama radi na razvoju učinkovitije distribucije koja proizvod može ponuditi na puno većem području. U to se mora neprekidno ulagati, širiti tu distributivnu mrežu i obrazovati ljude. A mi, kao menadžeri, moramo

biti u stalnoj, osobnoj vezi s njima da taj proces nikad ne stane.



#### PROGRAMI

#### PRAVI TRENUTAK

#### REALIZAM

#### SREĆA

#### SMISAO ZA RAD S LJUDIMA

#### MOTIVACIJA LJUDI

#### COACHING I TRENERI

## PRIMJER

**CORTEC CORPORATION** mala tvrtka, sposobna za promjene, s izrazito usmjerenom i organizacijom

#### PRODAJA U INOZEMSTVU

PREĐSTAVLJANJE specijalizirani kemijski proizvodi

TEHNIČKA ARGUMENTACIJA kupci tehnički obrazovani

OSOBNI KONTAKT S KUPCEM vrlo važan

#### PROCJENA VREMENA:

Odluka kada što uraditi može biti presudna. Jedan dobar primjer lošeg tajminga je korejska kompanija Samsung koja je, u najgorem mogućem trenutku odlučila ući u proizvodnju automobila - kada su u Koreji svi drugi proizvođači vozila propadali. Samsung koji je nešto značio u elektronici a ništa nije znao o automobilima odjedanput ulaže 8 milijardi dolara i daka-ko izgubi sve. To je primjer lošega tajminga, izabran je krivi trenutak za napad na slonove.

**SREĆA:** Sreća je uvijek važna. Hvala Bogu, koji put se posreći da i vrijeme radi u našu korist. No, sreću doista ne možemo nadzirati. Ali ono što možemo kontrolirati, je smisao za rad s ljudima.

**MEĐULJDSKI ODNOSI:** Danas više nema šefova u klasičnom smislu. Čak i menadžeri kakve danas poznajemo, postaju prošlost. Tvrtkama su potrebni ljudi koje u sportu zovemo coach - trener. Znači ono što su nekad bili

## KAKO SMO USPJELI?

STUP POSLOVANJU  
ROIZVODI STALNO POBOLJŠAVANI  
ISTRAZIVANJE I RAST = RAZVOJ

PATENTNI ZAŠTITNI ZNAKOVI,  
"TRADEMARKS"

PUBLICITET U STRUČNIM  
KRUGOVIMA

DISTRIBUCIJA

OBUKA I IZOBRAZBA

ERIKA (SAD) poduzetničko  
sustavstvo

ZEMLJA SE TEMELJI NA DUHU  
PODUZETNIŠTVA

INFRASTRUKTURA PODUPIRE  
PODUZETNIŠTVO

NOVE TEHNOLOGIJE

TEST AMERICKOG TRZIŠTA  
konkurencija

EKOLOŠKA SVIJEST

sebe ne stotinu već dvjesto posto dotadašnjeg učinka. Tu ljudsku inteligenciju, snagu i energiju treba probuditi.

Evo jednog skromnog primjera. Kako smo mi uspjeli? U svom pristupu poslovanju stvorili smo tokom godina jednu filozofiju, atmosferu koja je neformalna, tako da ljudi bez ikakvih prepreka mogu komunicirati jedni s drugima. I još nešto - s obzirom da je moje obrazovanje inženjersko, uvijek sam vjerovao da se proces poboljšavanja proizvoda nikad ne smije zaustaviti. To je kontinuirani proces koji nikada, ni po koju cijenu ne treba zanemariti. Znači, bez obzira je li

## STANJE DANAS

#### PRODAJA

#### PROIZVODNJA

#### ISTRAZIVANJE I RAZVOJ

#### GLOBALNA EKONOMIJA

#### KONKURENCIJA